

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti strojírenského podniku

Evaluation of the Engineering Company's Performance

Student: Bc. Patrik Hůla

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Patrik Hůla**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Specializace: 02 Ekonomika podniku

Téma: **Hodnocení výkonnosti strojírenského podniku**
Evaluation of the Engineering Company's Performance

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky výkonnosti podniku
 3. Charakteristika podniku
 4. Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí vybraných ukazatelů
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert a David NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 268 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

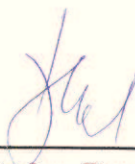
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„ Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně.“
V Ostravě dne 25.4. 2014



Poděkování

Dovoluji si tímto způsobem poděkovat panu Ing. Petru Němčíkovi za cenné rady a připomínky a slečně Zuzaně Čáslavské za vytvoření vhodného sociálního klimatu při zpracování.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Teoretická východiska problematiky výkonnosti podniku.....	5
2.1 Definice výkonnosti.....	5
2.2 Hodnocení výkonnosti podniků.....	6
2.3 Souhrnné indexy hodnocení výkonnosti podniku	8
2.3.1 Bankrotní modely	8
2.3.2 Bonitní modely	14
2.4 SWOT analýza	20
2.4.1 SWOT analýza pomocí párového srovnávání (tzv. plus/minus matice)	23
2.5 Metoda Balanced Scorecard	24
2.5.1 Použití metody BSC	24
2.5.2 Tvorba BSC.....	28
2.5.3 Výhody a nevýhody BSC	29
2.5.4 Klíčové ukazatele výkonnosti	30
2.5.5 Desatero měření výkonnosti.....	31
3. Charakteristika podniku	34
3.1 Organizační struktura společnosti.....	35
3.2 Dodavatelé	36
3.3 Odběratelé	36
4. Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí vybraných ukazatelů	38
4.1 Bankrotní modely	38
4.2 Bonitní modely.....	45
4.3 Aplikace metody SWOT	50
4.3.1 Matice plus - minus	51
4.4 Implementace modelu Balanced Scorecard ve strojírenském podniku ..	54
4.4.1 Určení základních perspektiv a odvození strategických cílů a měřítek	54
4.4.2 Určení cílových hodnot	60
4.4.3 Stanovení strategických akcí	64
5. Návrhy a doporučení	66
6. Závěr.....	71
Seznam použité literatury.....	73
Seznam zkratk.....	75
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	76
Seznam příloh.....	78
Jednotlivé přílohy.....	79

1. Úvod

Výkonnost podniku obecně pojímá všechny oblasti podnikových činnosti, které je potřebné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence. Problematika výkonnosti patří mezi aktuální témata, neboť od podniků, jež se pokoušejí v dnešní době udržet na trhu, se vyžaduje maximální výkon a je důležitá nejen pro vlastníky a manažery společností, kteří očekávají dlouhodobou prosperitu, ale také pro zákazníky, kteří od společností vyžadují vysoce kvalitní výrobky a služby, které by co nejlépe uspokojily jejich potřeby.

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit výkonnost podniku LUCCO a.s. pomocí vybraných metod a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro případné zlepšení.

První část této diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska spojená s problematikou výkonnosti podniku. Nejdříve je zde popsán význam slova výkonnost a dále jsou v teoretické části postupně popsány jednotlivé metody hodnocení výkonnosti, které budou aplikovány v praktické části. Tato diplomová práce je zaměřena na bonitní a bankrotní modely, takže budou popsány tyto modely a dále SWOT analýza a metoda Balanced Scorecard.

V další části bude krátce představena firma LUCCO a.s., která má sídlo ve Velkých Albrechticích a její hlavní činností je výroba technologicky náročných svařenců včetně povrchových úprav.

V praktické části diplomové práce budou postupně zpracovány a popsány jednotlivé metody a okomentována výsledná zjištění. Pro lepší přehlednost budou i některé metody zpracovány graficky.

V závěru bude celá práce shrnuta a zhodnocena a nalezneme zde i přílohy a další náležitosti.

2. Teoretická východiska problematiky výkonnosti podniku

2.1 Definice výkonnosti

Dle Wagnera (2009, str. 17) „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“

Pro manažera představuje výkonnou firmu takový podnik, který je schopen velice rychle reagovat na změny vnějšího prostředí a na nové podnikatelské příležitosti, má stabilní podíl na trhu, věrné zákazníky, nízké náklady a její hospodaření je likvidní a rentabilní.

Pro vlastníky je výkonnou zase ta firma, která je schopna zhodnotit vložený kapitál do firmy v co nejkratší době a v co největší míře. Měřítkem může být například návratnost investic nebo ekonomická přidaná hodnota.

Zákazníci považují firmu za výkonnou tehdy, dokáže-li předvídat jejich potřeby a dokáže nabídnout zákazníkům kvalitní produkty za ceny, které jsou ochotni zaplatit. [13]

Při hodnocení výkonnosti podniku je nutné provádět ekonomickou analýzu, která představuje sledování ekonomického celku (jevu), jeho rozklad na dílčí složky a také jejich zkoumání a hodnocení, aby se stanovili způsoby zlepšení výkonnosti. [12]

Tomek (2009, str. 53) tvrdí, že „výkonnost podniku i jeho supply chain není synonymem účetně vykazovaných finančních výsledků, výkonnost musíme hledat i v jiných oblastech – jakosti, výrobních procesech, produktivitě, plnění dodacích lhůt, efektivnosti vývoje nových produktů, přínosu pro vlastníky a zákazníky, zákaznickém servisu apod.“

Podle Dedouchové (2001, str. 10) „řídít výkonnost podniku vyžaduje vytvořit takový systém, který umožní výkonnost podniku kvantifikovat.“

Doposud se pro měření výkonnosti podniku využívaly ukazatele finanční, které uznávali jak vlastníci, tak i věřitelé podniku. Tyto ukazatele patřily k hlavním nástrojům podpory vnitřního řízení podniku a také umožnily srovnání jak uvnitř podniku, tak i mezi podniky navzájem. [1]

Popsání a vyjasnění konceptu pro měření výkonnosti podniku se považuje za velice rozsáhlou úlohu a jako východisko lze použít koncepční otázky pro měření výkonnosti. [14]

- a) Kdo jsou hlavní uživatelé informací o výkonnosti a pro jaké účely tyto informace využívají?
- b) Které faktory stimulují nebo motivují k tomu, aby výkonnost byla předmětem zájmu měření?
- c) Je systém měření výkonnosti nastaven tak, aby postihl všechny dimenze zkoumané činnosti, nebo aby se zaměřil na určitý výběr?
- d) Jakým způsobem jsou stanoveny referenční prvky pro vyhodnocení výkonnosti?
- e) Jak se při měření výkonnosti zohledňuje faktor času?
- f) Jaký typ informací je upřednostňován pro popis výkonnosti a její interpretaci uživatelům?
- g) Kdo zodpovídá za proces měření výkonnosti?
- h) Ověřuje se účinnost uplatňovaného přístupu k měření výkonnosti a zjišťována zpětná vazba od uživatelů?

2.2 Hodnocení výkonnosti podniků

K hodnocení výkonnosti podniku se v ekonomické teorii nabízí různé modely, které jsou založené na verbálním hodnocení (tzv. komparativně analytické metody) nebo na finančním vyjádření (matematicko-statistické metody). První skupina obsahuje např. SWOT analýzu či metodu kritických faktorů úspěšností. Druhá skupina zahrnuje paralelní soustavy ukazatelů, bodovací metody, pyramidové rozklady ukazatelů, bonitní a bankrotní modely, které jsou podrobně rozebrány v kapitole 2.3. Kombinaci obou přístupů zastupuje metoda Balanced Scorecard popsána v části 2.5. [16]

Hodnocení podniků se stává opět velice aktuálním tématem a jeho význam neustále roste, neboť společnosti se neustále transformují, prodávají, dostávají se do finančních tísní, krachují atd. Jedná se především o dnešní dobu, kdy hospodaření většiny domácích i zahraničních podniků je výrazně ovlivněno nástupem hospodářské krize a jejího vlivu na okolí. [16]

Existuje mnoho příčin, proč podnik hodnotit, např.: [16]

- a) dochází ke zpříšňování podmínek poskytování úvěrů ze strany finančních institucí (např. bank),
- b) pojišťovny se snaží více zaměřovat na analýzy rizik a odhalování pojistných podvodů,
- c) majitelé společností berou více v úvahu zprávy managementu o stavu jejich podniku,
- d) investoři, kteří investují do cenných papírů, jsou opatrnější než v minulosti.

Základním kritériem, jež má silný vliv na určení celého procesu hodnocení, je především účel a subjekt hodnocení. Lze rozlišit různé účely a způsoby hodnocení podniku.

1. K hodnocení podniku podnikem samotným, dochází z těchto důvodů: [16]

- pro potřeby managementu - V některých podnicích je jedno z kritérií hodnocení managementu, který ho využívá jako zpětnou vazbu své činnosti, dosažená hodnota společnosti (tzv. cílová hodnota společnosti).
- pro potřeby majitelů – Majitelé mají velký zájem na co nejpřesnějších informacích o aktuálním stavu své společnosti, aby věděli jakým směrem a také jakou rychlostí, se vyvíjí jejich bohatství.

2. Hodnocení z důvodu vlastnické změny ve společnosti

Při prodeji podniku, podílu ve společnosti nebo při fúzi je důležité pro prodávající a potencionální kupující znát tržní hodnotu podniku. Podle Vochozky (2012, str.118) je „tržní hodnota odhadnutá částka, za kterou by měl být majetek směněn k datu ocenění mezi dobrovolným kupujícím a dobrovolným prodávajícím při transakci mezi samostatnými a nezávislými partnery po náležitém marketingu, ve které by obě strany jednaly rozumně a bez nátlaku.“

3. Hodnocení podniku ze strany externích subjektů

Mezi další skupinu uživatelů informací o hodnocení podniku patří externí subjekty tzv. stakeholder (dodavatelé, odběratelé, pojišťovny a banky, kooperující partneři, zaměstnanci, odborové a oborové organizace atd.), které spolupracují s hodnoceným subjektem, ovlivňují hodnocený podnik a současně jsou podnikem ovlivněny.[16]

Mezi externí subjekty (tzv. stakeholdery), které nejdůkladněji hodnotí podnik, patří banky a další finanční instituce, poskytující podniku dlouhodobé či krátkodobé finanční prostředky. Banky své potencionální klienty detailně zkoumají buď svými bankovními analytiky, či pomocí ratingových společností a jejich společným cílem je nejen snaha o předpověď budoucího vývoje analyzovaného subjektu, ale také následné dopady na schopnost hradit své závazky včas. Mezi metody, které banky používají při prověřování bonity klientů, patří různé bankrotní a bonitní modely.[16]

2.3 Souhrnné indexy hodnocení výkonnosti podniku

Podle Kislingerové a Hnilici (2008, str. 74) „Metod a postupů hodnocení bonity firmy a předvídání případného bankrotu existuje nesčetně a finanční instituce většinou svoje postupy tají, neboť se jedná o jejich know-how. Nicméně ve všech modelech hrají podstatnou roli finanční ukazatele. K nejjednodušším přístupům patří různé ukazatelové soustavy přidělující body. K těm složitějším pak sofistikované statistické postupy, které pracují s historickými řady dat a kalkulují různé pravděpodobnosti selhání firmy na základě určitých hodnot finančních ukazatelů.“

Bonitní a bankrotní modely jsou využívány zejména v bankovním sektoru. Jsou to účelově vybrané ukazatele, podle kterých se posuzuje finanční zdraví firmy. Menší problém je ale ten, že většina těchto vytvořených soustav pracuje s výzkumy ekonomických podmínek, které nejsou bohužel identické s českým ekonomickým prostředím. Existují ale také soustavy, které byly vytvořeny přímo pro podmínky České republiky. [6]

2.3.1 Bankrotní modely

Bankrotní modely slouží k tomu, aby informovaly uživatele o tom, zda v dohledné době nehrozí firmě bankrot. Bankrotní modely jsou založeny na tom principu, že firma, která je ohrožena bankrotem, už delší dobu před tím vykazuje určité typické znaky, které na možný přicházející bankrot upozorňují. Jedná se například o problémy s běžnou likviditou, s hodnotou čistého pracovního kapitálu, s rentabilitou celkového vloženého kapitálu atd. Mezi nejznámější bankrotní modely patří například Altmanův model, Tafflerův model nebo Indexy IN. [9]

Altmanův model

Altmanův model neboli Altmanův index finančního zdraví podniku vychází z propočtu indexů celkového hodnocení a v podmínkách České republiky patří k oblíbenějším modelům díky své jednoduchosti. Je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Hlavním záměrem Altmanova modelu bylo zjistit způsob, jak velmi jednoduše od sebe odlišit bankrotující firmy od firem, jejichž pravděpodobnost bankrotu je minimální. K predikci podnikatelského rizika byla Altmanem využita diskriminační metoda, na základě které určil váhu jednotlivých poměrových ukazatelů, jež jsou zahrnuty do modelu jako proměnné. Model se v průběhu své existence vyvíjel a přizpůsoboval podle změny ekonomické situace v jednotlivých firmách a zemích.

Existují dva typy modelů. *Jeden je pro skupinu s veřejně obchodovatelnými akciemi na burze a vypočte se podle vzorce:* [9, str. 73]

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1X_5 \quad (2.1)$$

kde: X_1 - podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům,

X_2 – rentabilita čistých aktiv,

X_3 – EBIT/ aktiva celkem,

X_4 – tržní hodnota ZJ/ celkové závazky nebo průměrný kurz akcií/ nominální hodnota cizích zdrojů,

X_5 – tržby/ aktiva celkem.

Je-li hodnota vypočítaného indexu vyšší než 2,99, jedná se o firmu, jejíž finanční situace je uspokojivá. Je-li výsledek v rozmezí 1,81 – 2,98, jedná se o tzv. šedou zónu, kdy nelze jednoznačně určit zda se jedná o firmu úspěšnou nebo problémovou. Pokud výsledek spadá pod hodnotu 1,81, znamená to, že firma má výrazné finanční problémy a zvyšuje se pravděpodobnost vzniku bankrotu.

Nemá-li firma veřejně obchodovatelné akci na burze, používá model s následujícím vzorcem: [9, str. 73]

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (2.2)$$

Pokud jsou hodnoty vyšší než 2,9, řadí se podnik do pásma prosperity, pokud jsou mezi 1,2 – 2,9, spadají do pásma šedé zóny a pokud jsou nižší než 1,2, jedná se o pásmo bankrotu. (9)

Altmanův model se považuje za nejlepší a nejefektivnější prostředek, díky kterému lze odhalit nepřiměřená úvěrová rizika a proto je vhodný jako dodatek k finanční poměrové analýze. Růčková (2011, str. 74) konstatuje, že jej lze použít s úspěchem pouze u firem střední velikosti, neboť velké podniky v našich podmínkách bankrotují zřídka a malé neposkytují dostatek informací k provedení takovéto analýzy.“

Tafflerův model

Tafflerův model byl poprvé publikován v roce 1977 a využívá čtyři poměrové ukazatele, které odrážejí klíčové charakteristiky platební neschopnosti společnosti. Vůči ostatním modelům používá nízký počet ukazatelů a nepracuje s ukazatelem rentabilita aktiv, který v ostatních modelech zastává důležitou úlohu. *Tafflerova diskriminační rovnice má následující tvar:* [9, str. 77]

$$ZT = 0,53T_1 + 0,13T_2 + 0,18T_3 + 0,16T_4 \quad (2.3)$$

kde: T_1 - zisk před zdaněním/ krátkodobé závazky,

T_2 - oběžná aktiva/ cizí kapitál,

T_3 - krátkodobé závazky/ celková aktiva,

T_4 - tržby celkem/ celková aktiva.

Pokud budou zjištěné hodnoty vyšší než 0,3 bude se jednat o firmu s malou pravděpodobností bankrotu. Pokud bude hodnota nižší než 0,2, lze očekávat bankrot s větší pravděpodobností. [7]

Indexy IN

Inka a Ivan Neumeierovi sestavili čtyři indexy, díky kterým je možno určit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých podniků. V roce 1955 vznikl první index IN95, který v roce 1999 doplnila varianta IN99. V roce 2002 vznikl index IN01 a posledním indexem byl z roku 2005 index IN05. *Indexy se dají rozdělit podle jejich užití do následujících skupin:*

- věřitelský index IN95,
- vlastnický index IN99,
- komplexní index IN01,
- modifikovaný komplexní index IN05.

K dosažení výpočtu všech těchto indexů je zapotřebí různých vstupních dat, mezi které patří například aktiva, cizí zdroje, zisk před úroky a zdaněním, nákladové úroky a mnoho dalších. (6)

Index IN95 (index důvěryhodnosti)

Tento věřitelský index se vypočte podle rovnice: [16, str. 94]

$$IN95 = 0,022 A + 0,11 B + 8,33 C + 0,52 D + 0,1 E - 16,8 F \quad (2.4)$$

kde: A – aktiva/ cizí kapitál,

B – EBIT/ nákladové úroky,

C – EBIT/ celková aktiva,

D – celkové výnosy/ celková aktiva,

E – oběžná aktiva/ krátkodobé závazky a úvěry,

F – závazky po lhůtě splatnosti/ výnosy,

V – váhy jednotlivých ukazatelů.

Váhy se vypočítají jako podíl významnosti ukazatele ke kritériální hodnotě ukazatele. Významnost ukazatelů je výsledkem analýzy empiricko-induktivních ukazatelových systémů a je určena podle četnosti výskytu ukazatele. Kritériální hodnoty jsou stanoveny jako průměr za jednotlivá odvětví. Výsledná klasifikace je následující. Pokud je $IN > 2$ můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci, pokud je $1 < IN < 2$ jedná se o šedou zónu, tedy nelze vyhranit výsledek a pokud je $IN < 1$ je podnik ohrožen vážnými finančními problémy.

Pokud jsou do rovnice dosazeny váhy za celou ekonomiku, jedná se o prosperující nebo ohrožený podnik z hlediska celé ekonomiky ČR.

Index IN99

Tento index je určen především pro vlastníky firem. Ukazuje kvalitu – bonitu podniku z hlediska jeho finanční výkonnosti. Upravuje váhy, které byly použity v indexu IN95 platné pro ČR a bere v úvahu jejich význam při dosahování kladné ekonomické hodnoty ekonomického zisku EVA. *Vzorec je následující:*[16, str. 94]

$$IN99 = -0,017A + 4,573C + 0,481D + 0,015E \quad (2.5)$$

Interpretace výsledku je následující. Pokud je $IN > 2,07$, tak podnik dosahuje kladné hodnoty ekonomického zisku. Jeli se hodnoty nachází v rozmezí $1,42 < \text{nebo} = IN < \text{nebo} = 2,07$ značí to, že situace není přímo jasné, ale podnik spíše vytváří hodnotu. Pokud se hodnoty nachází v rozmezí $1,089 < \text{nebo} = IN < 1,42$ znamená to, že podnik má sice určité přednosti, ale také výraznější problémy. Když se hodnoty nachází v rozmezí $0,684 < \text{nebo} = IN < 1,089$, jedná se o případ, kdy podnik spíše netvoří hodnotu a pokud jsou hodnoty $IN < 0,684$, tak má podnik zápornou hodnotu ekonomického zisku neboli ničí hodnotu.

Výsledné hodnoty jsou nižší než kritická mez 0,684, což znamená, že má podnik zápornou hodnotu ekonomického zisku, neboli ničí hodnotu.

Bonitní index IN99 doplňuje bankrotní index IN95, protože plnění věřitelského kritéria je pro vlastníka podmínkou nutnou, ale ne postačující. Neznamená totiž, že pokud je podnik schopen plnit své závazky, že zároveň také tvoří hodnotu pro vlastníky. Úspěšnost tohoto bonitního indexu je vyšší než 85 % a doporučuje se využívat zejména v případech, kdy nelze zcela bezproblémově určit alternativní náklad na vlastní kapitál podniku, který je nutno znát pro získání výpočtu ekonomického zisku.[16]

Index IN01

Tento index vznikl spojením indexu IN95 a IN99. Index IN01 vznikl diskriminační analýzou vzorků 1915 podniků z průmyslu, rozdělených na skupinu 583 podniků tvořících hodnotu, skupinu 503 podniků v bankrotu nebo těsně před bankrotem a 829 ostatních podniků. *Vzorec pro výpočet je následující:*[16, str. 95]

$$IN01 = 0,13A + 0,04B + 3,92C + 0,21D + 0,09E \quad (2.6)$$

Pokud je hodnota indexu $IN > 1,77$, tak podnik dosahuje kladné hodnoty ekonomického zisku, čili tvoří hodnotu. Pokud se hodnoty nacházejí v rozmezí $0,75 < IN < 1,77$ jedná se opět o šedou zónu a podnik tak netvoří hodnotu, ani nebankrotuje. Pokud jsou však hodnoty $IN < 0,75$, je existence podniku ohrožena a podnik spěje k bankrotu. [16]

Index IN05

Tento index je aktualizací indexu IN01 podle testů na datech průmyslových podniků z roku 2004. *Jeho rovnice je následující:*[16, str. 96]

$$IN05 = 0,13A + 0,04B + 3,97C + 0,21D + 0,09E \quad (2.7)$$

Pokud je hodnota indexu $IN > 1,6$, můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci. Pokud jsou hodnoty v rozmezí $0,9 < IN < 1,6$ jedná se opět o šedou zónu nevyhraněných výsledků a pokud jsou hodnoty $IN < 0,9$ je firma ohrožena vážnými finančními potížemi.

Výhodou indexu IN01 a IN05 je, že spojují pohled věřitele i pohled vlastníka. Jsou cenným kritériem pro hodnocení kvality fungování podniku a také včasnou výstrahou, pokud by měly nastat potíže. (9)

Mezi výhody všech indexů IN patří:[6]

- a) Byly vytvořeny v českých podmínkách a z dat českých podniků.
- b) Jednoznačnost využitých ukazatelů, které jsou v modelech aplikovány na základě českých účetních standardů a na základě stejných standardů jsou získány hodnoty těchto ukazatelů za jednotlivé podniky.

2.3.2 Bonitní modely

Bonitní modely se zakládají na diagnostice finančního zdraví firmy a mají za úkol určit, zda se jedná o dobrou či špatnou firmu. Toho se dá dosáhnout pomocí srovnání jiných firem. Jde tedy o komparaci firem v rámci jednoho oboru podnikání. Bonitní modely se snaží bodovým ohodnocením určit bonitu podniku. Bonitou se rozumí schopnost splácet svoje závazky a uspokojovat tím věřitele. Existuje celá řada využívaných bonitních modelů. Zde si objasníme Index bonity, Kralickův rychlý test a soustavu bilančních analýz podle Rudolfa Douchy. [16]

Index bonity

Index bonity bývá nazýván jako indikátor bonity a rozděluje podniky na bankrotní a bonitní. Využívá se především ve středoevropských zemích, jako jsou Německo, Rakousko a Švýcarsko. Tento index využívá šest poměrových ukazatelů a k jejich výpočtu je třeba znát šest účetních ukazatelů. Jmenovitě potřebujeme znát tyto ukazatele: [16]

- cash flow (součet čistého zisku a odpisů),
- cizí zdroje,
- aktiva (resp. pasiva),
- zisk,
- výnosy (resp. tržby),
- zásoby.

Největší váhu ve vzorci má ukazatel rentability aktiv (ROA) a druhou největší váhu má podíl zisku na výnosech podniku.

Vzorec indexu bonity je následující:[16, str. 78]

$$IB = 1,5 \cdot \text{cash flow} / \text{cizí zdroje} + 0,08 \cdot \text{aktiva} / \text{cizí zdroje} + 10 \cdot \text{zisk} / \text{aktiva} + 5 \cdot \text{zisk} / \text{výnosy} + 0,3 \cdot \text{zásoby} / \text{výnosy} + 0,1 \cdot \text{výnosy} / \text{aktiva} \quad (2.8)$$

Kritickou hodnotou je nula. Podnik s kladnou hodnotou indexu lze považovat za bonitní a v opačném případě záporný index bonity značí podnik ohrožený bankrotem. Díky indexu bonity jsme schopni i podrobněji určit situaci v podniku. Například index menší než -1 značí extrémně špatnou ekonomickou situaci v podniku a naopak index větší než 2 zase značí extrémně dobrou ekonomickou situaci. Podrobnou interpretaci výsledků nalezneme v tabulce 2.1. (6)

Tab. 2.1 Hodnocení indexu bonity

Výsledek	Hodnocení	Podnik
IB je ($-\infty$; -2)	extrémně špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
IB je < -2 ; -1)	velmi špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
IB je < -1 ; 0)	špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
IB je < 0 ; 1)	problematická ekonomická situace	bonitní podnik
IB je < 1 ; 2)	dobrá ekonomická situace	bonitní podnik
IB je < 2 ; 3)	velmi dobrá ekonomická situace	bonitní podnik
IB je < 3 ; ∞)	extrémně dobrá ekonomická situace	bonitní podnik

Kralickův rychlý test

Kralickův test sestavil P. Kralick v roce 1990. Skládá se ze soustavy čtyř rovnic, díky kterým se hodnotí situace v podniku. Dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu firmy a další dvě hodnotí výnosovou situaci firmy. Výhodou Rychlého Kralickova testu je rychlost a jednoduchost. Rychlý Kralickův test se od ostatních metod liší tím, že získává celkovou hodnotu jako průměr udělených známek, respektive průměr získaného bodového hodnocení za jednotlivé ukazatele, kdežto ostatní metody přiřazují poměrovým veličinám váhy a na jejich základě se získá celkový index daného ukazatele. Další odlišností je fakt, že všechny ukazatele mají stejnou váhu. V průběhu let došlo k určitým změnám, a proto se nyní rozeznávají dva typy testu. Existuje původní varianta Rychlého Kralickova testu a modifikovaná varianta Rychlého Kralickova testu. Pro výpočet jsou nutná různá data podle toho, kterou z variant si v podniku zvolí. [16, str. 116]

Původní varianta Rychlého Kralického testu

1. Kvóta vlastního kapitálu

Tento ukazatel vypovídá o kapitálové síle firmy. Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost firmy a ukazuje do jaké míry, je firma schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Není dobré, aby všechny potřeby byly kryty z vlastních zdrojů, protože vysoký podíl vlastních zdrojů může být příčinou poklesu rentability vlastního kapitálu. *Vypočítá se podle následujícího vzorce:*

$$K1a = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.9)$$

2. Doba splácení dluhu z cash flow

Ukazatel ukazuje za jak dlouho je podnik schopen uhradit své závazky a zjistí se dle následujícího vzorce:

$$K1b = \text{závazky} / \text{provozní cash flow} \quad (2.10)$$

Mezi ukazatele Kralického testu, které hodnotí finanční stabilitu patří:

3. Cash flow v tržbách, který se vypočítá podle vzorce:

$$K1c = \text{provozní cash flow} / \text{tržby} \quad (2.11)$$

4. Rentabilita aktiv (ROA) se zjišťuje podle vzorce:

$$K1d = \frac{(\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} \cdot (1 - \text{daň}))}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

Samotné hodnocení potom probíhá ve třech fázích: [16]

1. Nejdříve se zhodnotí výnosová situace jako součet bodové hodnoty K1a a K1b dělený dvěma.
2. Poté se hodnotí finanční stabilita na základě součtu K1c a K1d dělený dvěma.
3. V poslední fázi analyzujeme ukazatele jako celek součtem bodové hodnoty finanční stability a bodové hodnoty výnosové situace dělený dvěma.

Tab. 2.2 Bodování původní varianty Rychlého Kralickova testu

Interval	Známka
K1a je (30%; ∞)	1
K1a je (20%; 30%>	2
K1a je (10%; 20%>	3
K1a je (0%; 10%>	4
K1a je ($-\infty$; 0%>	5
K1b je ($-\infty$; 3 roky)	1
K1b je < 3 roky; 5 let)	2
K1b je < 5 let; > let)	3
K1b je < 12 let; 30 let)	4
K1b je < 30 let; ∞)	5
K1c je (10%; ∞)	1
K1c je (8%; 10%>	2
K1c je (5%; 8%>	3
K1c je (0%; 5%>	4
K1c je ($-\infty$; 0%>	5
K1d je (15%; ∞)	1
K1d je (12%; 15%>	2
K1d je (8%; 12%>	3
K1d je (0%; 8%>	4
K1d je ($-\infty$; 0%>	5

Tab. 2.3 Hodnocení původní varianty Rychlého Kralickova testu

Výsledek	Hodnocení
K1 je < 1 ; 2)	bonitní podnik
K1 je < 2 ; 3)	šedá zóna
K1 je (3 ; 5 >	bankrotní podnik

Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy

Soustava je koncipována tak, aby bylo možné využívat tuto analýzu v kterémkoliv podniku bez ohledu na velikost a další aspekty. Tento bonitní model byl vytvořen v podmínkách České republiky a měl by poskytovat spolehlivé výsledky bez zkreslení. Člení se do tří úrovní, kdy u prvních dvou typů se počítá s analýzou rozvahy a výkazu zisku a ztrát, a u posledního nejsložitějšího typu se využívá ukazatel cash flow. [9]

- a) *Bilanční analýza I* – Jedná se o soustavu čtyř základních ukazatelů a jednoho celkového ukazatele, která není vhodná pro zásadní rozhodování a při srovnávání podniků, ale pro orientační pohled na situaci v podniku. Základní ukazatele včetně celkového ukazatele se vypočítají podle těchto vzorců: [9, str. 77]

Tab. 2.4 Vzorce pro výpočet bilanční analýzy I.

Ukazatel	Označení	Vzorec
Stability	S	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.13)$
Likvidity	L	$\frac{(\text{finanční majetek} + \text{pohledávky})}{2,17 \cdot \text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.14)$
Aktivity	A	$\frac{\text{Výkony}}{2 \cdot \text{pasiva celkem}} \quad (2.15)$
Rentability	R	$\frac{8 \cdot \text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.16)$
Celkový ukazatel	C	$\frac{(2S + 4L + 1A + 5R)}{12} \quad (2.17)$

Krátkodobé dluhy v sobě zahrnují krátkodobé závazky, krátkodobé finanční výpomoci a běžné bankovní úvěry.

Interpretace výsledných hodnot:

- Je-li celkový ukazatel $C > 1$, systém se považuje za dobrý.
- Pokud jsou hodnoty mezi 0,5 a 1, jedná se o únosný systém.
- Hodnoty pod 0,5 se považují za špatné.

Největší váha se přiřazuje ukazatelům rentability a likvidity a nejmenší váha ukazatelům aktivity.

b) Bilanční analýza II – Je tvořena soustavou sedmnácti ukazatelů, čtyři dílčích ukazatelů a jednoho celkového ukazatele, která hodnotí podnik ve čtyřech základních směrech, a lze ji použít i tehdy, kdy je nutné mít nejen rychlé, ale také seriózní informace.

Vzorce pro výpočet základních ukazatelů jsou uvedeny v tab. č. 2.4. Dílčí ukazatele za skupinu a celkový ukazatel se zjistí podle těchto vzorců uvedených v tabulce 2.5, které posuzují finanční zdraví firmy. [9]

Tab. 2.5 Vzorce pro výpočet bilanční analýzy II

Ukazatel	Označení	Vzorec
Stability	S	$\frac{(2S1+S2+S3+S4+2S5)}{7} \quad (2.18)$
Likvidity	L	$\frac{(5L1+8L2+2L3+L4)}{16} \quad (2.19)$
Aktivity	A	$\frac{(A1+A2+A3)}{3} \quad (2.20)$
Rentability	R	$\frac{3R1+7R2+4R3+2R4+R5}{17} \quad (2.21)$
Celkový ukazatel	C	$\frac{(2S + 4L + 1A + 5R)}{12} \quad (2.22)$

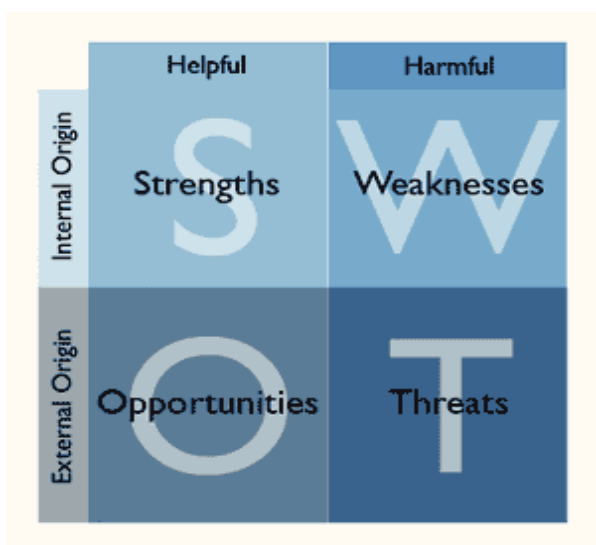
Stejně jako u analýzy I. je interpretace výsledných hodnot totožná. Hodnoty nad 1 vykazují firmy bonitní s dobrým finančním zdravím. Mezi hodnoty představují firmy, které se nacházejí v šedé zóně, kde není možné jednoznačně určit, zda je podnik bonitní či nikoliv. Výsledky pod 0,5 značí velké problémy v hospodaření. Firma vykazující záporné hodnoty není schopna zhodnocovat svěřené finanční prostředky a je zpravidla odsouzena k zániku, protože obtížně shání další zdroje financování. [9]

c) Bilanční analýza III - Tato soustava se skládá z většího množství ukazatelů a nejen že je podrobnější, přesnější a vytváří nastavbu analýzy II., ale také poskytuje objektivnější výsledky o finančním zdraví firmy. Díky používání výkazu cash flow je možné sledovat pohyblivost finančních prostředků.

Podle Růčkové (2011) je na základě uvedených skutečností zřejmé, že čím rychlejší a jednodušší bude systém analýzy, tím přesnější a o to optimističtější bude hodnocení situace v podniku. „To může být velmi nebezpečné zejména při slovním hodnocení podniku. Analytik by měl klást důraz na kontrolu podkladů, neboť je důležité, aby pracoval s kvalitními a seriózními informacemi,“ dodává Růčková (2011, str. 82).

2.4 SWOT analýza

SWOT je zkratkou anglických slov a představuje analýzu metodou strategického plánování k vyhodnocení Strengths (silných stránek - předností), Weaknesses (slabých stránek – nedostatků), Opportunities (příležitostí) a Threats (hrozeb). Jedná se o standardní metodu, která se používá k prezentaci analytických poznatků o různých objektech zkoumání. Technika byla vyvinuta v 60. a 70. letech 20. století Albertem Humphreym, který použil data z 500 významných amerických společností. Jejím výstupem je matice SWOT viz obrázek 2.1. [13]



Obrázek 2.1. Matice SWOT [13, str. 71]

Princip metody spočívá ve výstižné a objektivní charakteristice nejen silných a slabých stránek objektu, který je zkoumán, ale také v charakteristice příležitostí a hrozeb. SWOT analýza by měla začít tím, že se definuje požadovaný konečný stav nebo cíl. Komplexně se vyhodnotí veškeré relevantní stránky fungování firmy nebo problémů a její současné pozice. Cílem analýzy je identifikovat klíčové vnitřní a vnější faktory, které jsou důležité pro dosažení cíle a na základě dostupných informací umožnit rozvoj projektu a zamezit možným problémům nebo je zcela eliminovat. [11]

Výhody SWOT analýzy spočívají ve vyváženém pohledu na minulost, současnost a také na budoucnost zkoumaného objektu.

Jedná se o poměrně jednoduchou metodu, kterou lze vytvořit v relativně krátké době, je však nutné využít výstižných a objektivních formulací a dokázat správně pojmenovat důležité záležitosti a zcela eliminovat druhořadé záležitosti. Pomocí analýzy zformulujeme strategické cíle, které nám následně pomohou při identifikaci prioritních oblastí, které jsou základem pro zaměření celé rozvojové strategie sektoru. [15]

Mezi silné a slabé stránky se řadí všechny vnitřní faktory společnosti. [15]

Silné stránky:

- dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů a veřejnosti,
- uznávaná vůdčí pozice na trhu,
- úspory z rozsahu,
- kvalitní logistika,
- schopný management.

Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr,
- nevyužité kapacity,
- nekompetentnosti managementu,
- zaostávání ve výzkumu a vývoji,
- slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť.

Pro podnik je důležité vyhodnocovat své silné a slabé stránky, aby byl schopen využít svých silných stránek při zjišťování příležitostí ve vnějším prostředí a slabých stránek při zjišťování hrozeb.

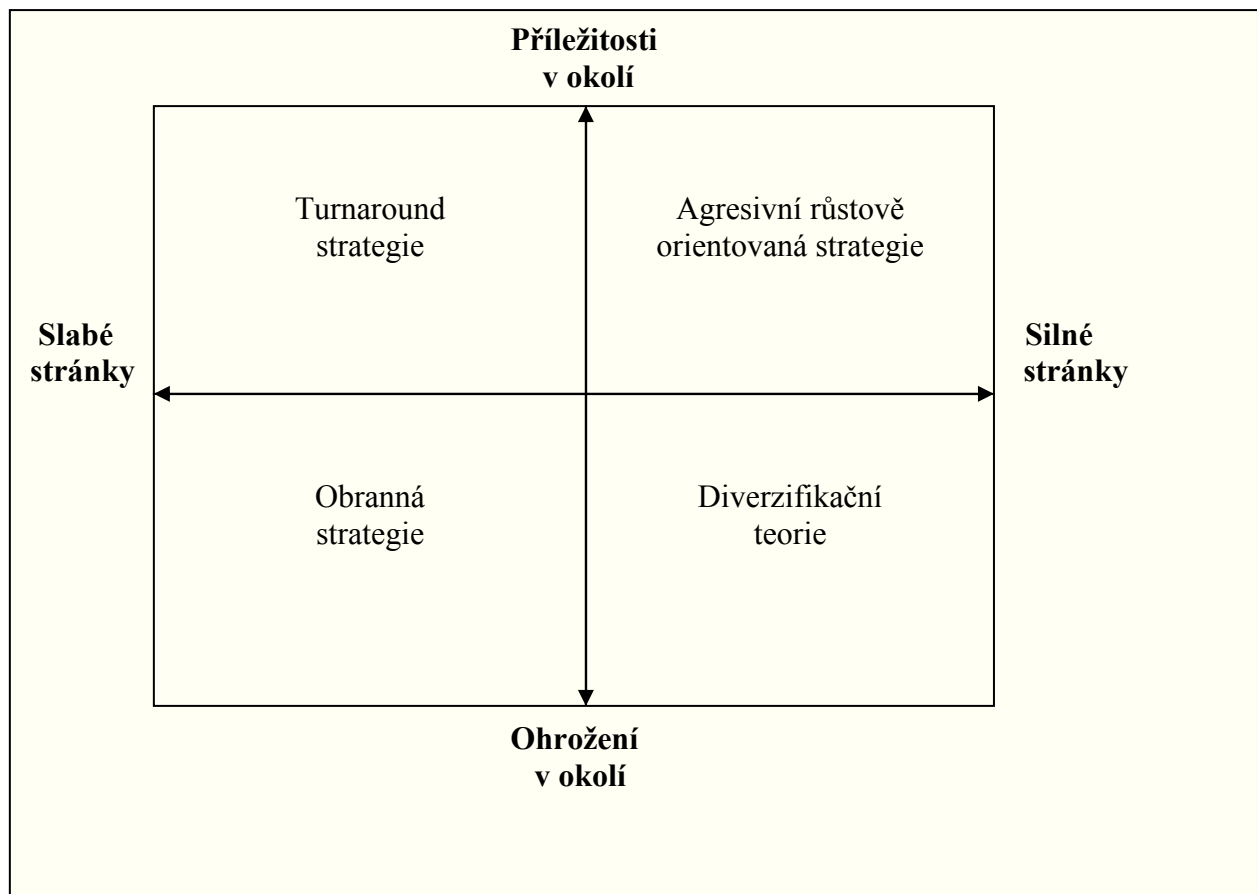
Příklady příležitostí a hrozeb [13]

Příležitosti:

- vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů,
- rozšíření nabídky řadových produktů a potřebná inovace,
- diverzifikace nebo integrace firmy,
- překonávání bariér při vstupu na atraktivní trh.

Hrozby:

- konkurence s nižšími náklady, vstupy nové a dravé konkurence,
- rostoucí prodej substitutů,
- nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku,
- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,
- měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy,
- vládní či politické negativní vlivy.



Obrázek 2.2 Diagram analýzy SWOT [11, str. 92]

Diagram SWOT, který je znázorněn na obrázku 2.2 usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí se stránkami vnitřními a slabými v podniku a umožňuje systematickost strategické volby. Pomocí přehlednosti tohoto diagramu je možné iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie. [11]

Lze ji použít v různých variantách strategického řízení a ve výběru rozhodnutí. Pomocí SWOT analýzy se rozeberou všechny aspekty situace podniku a výsledek je zajištění dynamického a užitečného rámce pro výběr strategie, které mohou být následující: [17]

- **Ofenzivní strategie (SO)** – Strengths Opportunities – podnik by měl o této strategii uvažovat, pokud se setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují.
- **Defenzivní strategie (ST)** – Strengths Threats – Patří mezi strategie silného podniku a měla by se využívat na potlačení nebezpečí, zastrášení konkurence nebo při úniku do bezpečnějšího prostředí.
- **Strategie spojenectví (WO)** – Weaknesses Opportunities – Určena pro podniky, ve kterých převažují slabé stránky nad silnými a zároveň se podnik nachází v atraktivním prostředí, ve kterém se snaží postupně posilovat svou pozici a odstranit nedostatky.
- **Strategie úniku (WT)** – Weaknesses Threats – vhodná pro podniky, které jsou slabé a nachází se v neatraktivním prostředí. Podniky by měly uvažovat o odchodu z podnikání nebo se přetransformovat do příznivějšího prostředí.

2.4.1 SWOT analýza pomocí párového srovnávání (tzv. plus/minus matice)

Podle Vašítkové (2008) se jedná o často využívaný způsob využití výsledku analýzy SWOT jako základu pro volbu vhodné marketingové strategie. Umožňují identifikovat priority strategických postupů společnosti vytvořením pořadí identifikovaných silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení firmy.

Při její tvorbě postupujeme tak, že si jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby očíslováme (S1–Sn, W1–Wn, O1–On, T1–Tn), poté je umístíme do matice, a určujeme: [15]

- a) silnou oboustranně pozitivní vazbu (++),
- b) slabší pozitivní vazbu (+) ,
- c) silně oboustranně negativní vazbu (– –) ,
- d) slabší negativní vazbu (-),
- e) v případě žádného vzájemného vztahu se uděluje 0.

Nejvyšší váhu má silná či slabá stránka, příležitost nebo hrozba, která má nejvíce +, resp. –. Viz tab.č. 4.12.

2.5 Metoda Balanced Scorecard

V předešlé kapitole bylo uvedeno, že bonitní a bankrotní modely poskytují signály jak o finančním zdraví firmy, tak i o blížící se finanční tísní. Nevýhodou těchto modelů je především to, že jsou platné pouze za podmínek, podle kterých byly sestaveny, a jsou založeny na kvantitativních datech. Ke spolehlivějšímu posouzení chování podniku v budoucnu je vhodnější využívat komparativně analytické metody, jejichž cílem je poskytnout komplexní pohled na hospodaření podniku a jeho budoucí finanční chování na základě hlubší analýzy celé soustavy ukazatelů a vztahů mezi nimi. [10]

Sedláček (2007, str. 140) uvádí jako příklad takové analýzy metodu pro komplexní hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard, která modeluje chování firmy a směřuje ji ke strategickým cílům. „Je založena nejen na tvrdých finančních ukazatelích, ale pracuje zejména s nefinančními charakteristikami. BSC se nespokojuje pouze pohledem na finanční situaci podniku, ale sleduje to, co stojí v pozadí finančních výsledků, co je jejich hybnou silou. Zdůrazňuje nutnost vyváženého (balanced) podchycení všech nejdůležitějších skutečností, které určují její hodnotu podniku, a znázorňuje výsledné skóre podniku ve vztahu k jeho výkonnosti.“

2.5.1 Použití metody BSC

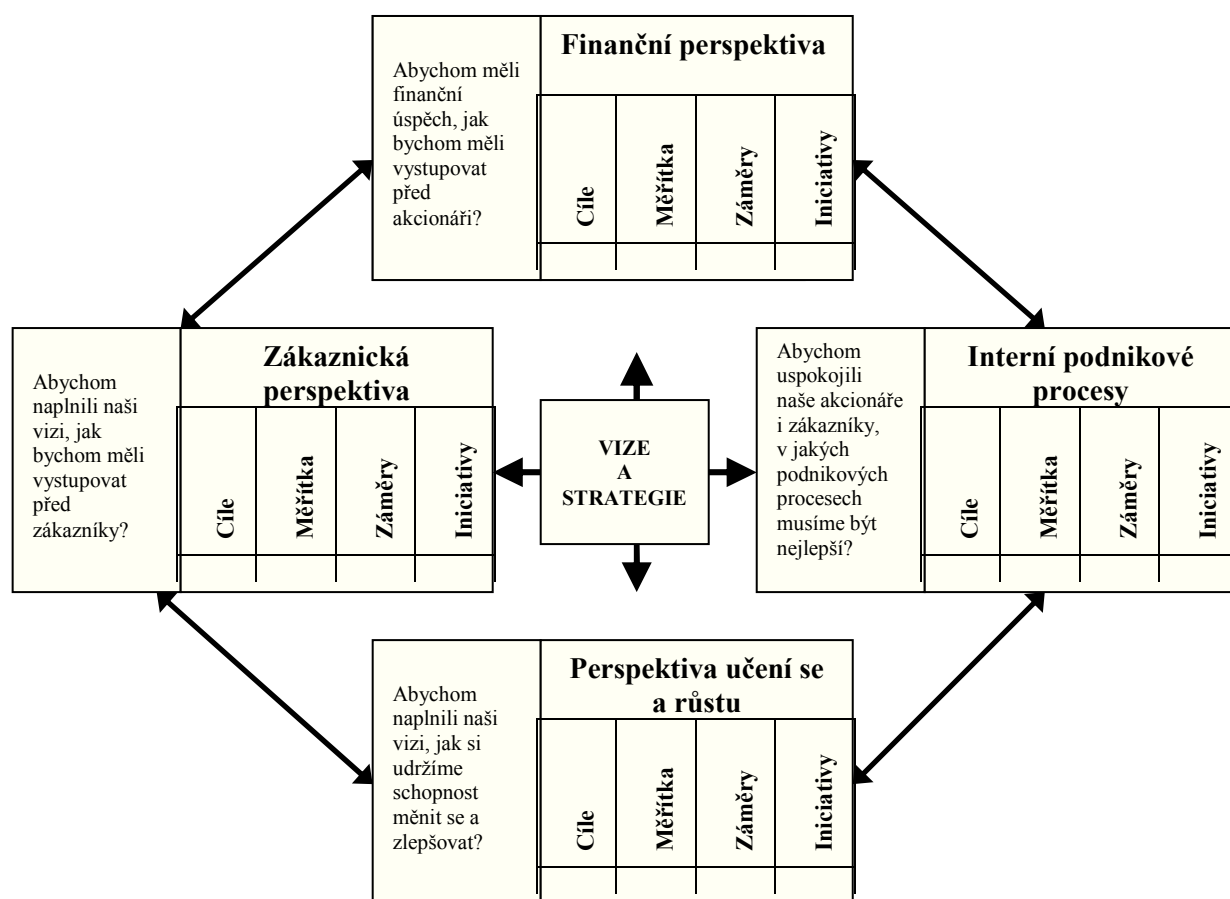
Autory metody Balanced Scorecard jsou R. Kaplan a R. Norton. Zvolili pro svou metodu atraktivní název BSC neboli Balanced Scorecard, což v překladu znamená „vyvážený systém hodnotících ukazatelů.“ [3]

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka budoucích výkonností. Balanced Scorecard je označována za nový způsob komplexního řízení. Firmy využívají BSC jako strategický manažerský systém k řízení své dlouhodobé strategie. Měřicí vlastnosti této metody využívají firmy k realizaci kritických manažerských procesů.

Měřítko a cíle vychází ze strategie a vize podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, mezi které se řadí: [3]

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení se a růstu.

Díky metodě BSC lze měřit, jak podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky, a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobu práce, které jsou důležité pro zvyšování budoucí výkonnosti. Viz obrázek 2.3. [7]



Obrázek 2.3 Schéma metody BSC [3, str.20]

Zásadním a typickým rysem metody BSC je požadavek na naprosto přesné měření výkonnosti podniku ve všech čtyřech oblastech. Proto každá z oblastí musí mít zcela jasně zodpovězeny čtyři body:

- cíle - musí být jasně stanoveny a to nejlépe v číselných hodnotách,
- měřítka - v nichž budou cíle vyjádřeny, aby mohly být kontrolovány,
- záměry vedení – opatření, pomocí kterých se cílů má dosáhnout - „jak na to“,
- iniciativa – vyvolání a využití iniciativy zaměstnanců. [18]

Oblast finanční perspektivy

Pro každou oblast existuje jedna základní otázka, na kterou se musí co nejlépe odpovědět. Pro oblast finanční perspektivy je otázka následující: Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři?

Metoda BSC by měla vést k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv. Finanční cíle jsou dlouhodobými cíli podniku, mezi které patří například zajištění vysoké návratnosti kapitálu investovaného do podniku. Finanční perspektiva slouží nejen k získání možnosti posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také stanovení proměnných pro nezbytné stanovení a sledování dlouhodobých cílů. [17]

Zákaznická perspektiva

Základní otázkou pro zákaznickou perspektivu je: Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky?

BSC v zákaznické perspektivě identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce podnikat. Tyto segmenty jsou pro podnik zdrojem obrátů, které jsou součástí finančních cílů. Díky zákaznické perspektivě jsme schopni stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou např. loajalita a spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich udržení, jejich požadavky a ziskovost.[17]

Perspektiva interních podnikových procesů

Základní otázka pro tuto perspektivu zní: Abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky, ve kterých podnikových procesech se musíme zlepšit?

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři určují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Obvykle se nejdříve určí cíle a měřítka finanční a zákaznické perspektivy a až poté se určují cíle a měřítka perspektivy interních podnikových procesů.

Manažeři identifikují kritické procesy, ve kterých musejí dosahovat perfektních výsledků, pokud chtějí realizovat představy akcionářů a cílových zákaznických segmentů. Přístup BSC umožňuje, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů. Metoda BSC zařazuje inovační proces jako životně důležitou část perspektivy interních procesů. Vysoce podporuje vědu a výzkum. [17]

Perspektiva učení se a růstu

Základní otázka pro tuto perspektivu zní: Abychom naplnili vizi, jak si udržíme schopnost učit se a zlepšovat?

Tato poslední perspektiva určuje cíle a měřítka, která podporují učení se a růst. Tyto cíle vytváří infrastrukturu, která umožňuje, aby bylo dosaženo cílů ve třech předcházejících perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení perfektních výstupů v prvních třech perspektivách BSC. Existují tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Strategie dosažení vysoké výkonnosti podniku tedy vyžaduje značné investice do lidí, systémů a procesů.[3]

2.5.2 Tvorba BSC

Tvorba BSC musí probíhat podle jasně určené předlohy, která má pět fází:[3]

- odvození strategických cílů,
- vypracování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- určení cílových hodnot,
- stanovení strategických akcí.

Odvození strategických cílů probíhá ve třech následujících krocích – tvorba, výběr a dokumentace strategických cílů. Strategické cíle se tvoří odvozením cílů ze stávajících dokumentů a myšlenek, odvozením návrhů cílů během přípravy na workshop a odvozením návrhů cílů v rámci workshopu. Vybírání strategických cílů má jasná pravidla. Musí se obsahově vyjasnit navržený cíl, také musí dojít ke strategickému vyjasnění, dále se určí míry konkretizace navrženého cíle, přiřadí se strategický cíl odpovídající perspektivě a zdokumentuje se obsah cílů. Velice důležité je, aby tyto kroky probíhaly současně a ne postupně. Zdokumentovat se musí cíl, definice cíle, vysvětlení cíle, odpovědnost za dosažení cíle a termín pro dosažení cíle.[3]

Základem pro **vypracování vztahů příčin a následků** je řetězec příčin a následků (strategické mapy). Tento řetězec ukazuje souvislosti a závislosti mezi jednotlivými strategickými cíli a objasňuje vzájemné účinky při dosahování cílů. Sestavení řetězců příčin a následků probíhá ve třech krocích. Prvním krokem je znázornění vztahů příčin a následků. Druhým krokem je zaměřit se na vztahy, které mají strategický význam a posledním krokem je zdokumentovat vzájemné vztahy a formulace. Existuje pět metodických postupů pro sestavení řetězců příčin a následků:

1. na základě perspektivy potenciálu,
2. pomocí finanční perspektivy,
3. deduktivní a induktivní způsob postupu,
4. pomocí zákaznické perspektivy ,
5. na základě matic příčin a následků.

Výběr měřítek je v tvorbě BSC také velmi důležitý. Měřítka slouží k jasnému vyjádření strategických cílů a umožňují sledovat úroveň dosahování strategických cílů. Strategický cíl by měl být definován dvěma, maximálně třemi měřítky. K řízení měřítek je nutný jejich popis (definice, vzorec, parametr). Měřítka jsou tvořeny jednoduše. Nejdříve se vypracuje návrh měřítek a poté probíhá jejich výběr. Pro implementaci měřítek musí být splněno pět kritérií: [3]

1. musí existovat měřítka,
2. náklady měření,
3. musí být akceptována tato měřítka,
4. musí existovat možnost měřítka formalizovat,
5. musí se určit frekvence, s jakou má být měřítka zjišťována.

Cílové hodnoty by měly být náročné a ctižádostivé, ale také věrohodné a dosažitelné. Pro strategické cíle finanční perspektivy existují konkrétní cílová zadání a pro ostatní strategické cíle se ještě dále určují cílové hodnoty měřítek. Stanovením cílových hodnot bude dosaženo zodpovědnosti osob za cíle a dále bude umožněno je převzít do controllingového systému a systému sjednávání cílů.[3]

Strategické akce jsou všechna opatření, která souvisí s cíli BSC. Strategickými akcemi mohou být interní projekty, nebo jiné činnosti, které nejsou součástí každodenních běžných činností a kladou další nároky na důležité zdroje na finanční prostředky. Např. zavedení nového informačního systému atd. Strategické akce jsou přiřazovány k jednotlivým strategickým cílům a zamezují tak umrtvení cílů nebo celé metody BSC. Aby bylo možné stanovit strategické akce, je nutné porovnat cílové představy s disponibilními zdroji. Pro určení strategických akcí je doporučeno nejdříve vypracovat návrhy strategických akcí, rozpočet a priority strategických akcí a poté dokumentaci.[3]

2.5.3 Výhody a nevýhody BSC

Velkou výhodou metody BSC je to, že je schopná převést strategii podniku na operativní úroveň. Celý proces je tak rozložen na jednotlivé úkoly, které jsou předány zaměstnancům.

Další výhodou je to, že obsahuje hodnoty z minulosti, zobrazuje aktuální stav a plánuje budoucí perspektivy. Výhodou je také to, že zahrnuje jednoznačně měřitelné faktory jako jsou náklady a zisk, ale také nepeněžní kritéria výkonu, jako například spokojenost zaměstnanců. [17]

Mezi nevýhody se řadí možné zavedení chybných a nerealistických cílů a ukazatelů, věnování malému prostoru personální oblasti a také to, že fixací na ukazatele získané pomocí BSC může vést k jednostranné optimalizaci hodnot. [17]

2.5.4 Klíčové ukazatele výkonnosti

Podle Parmentera velmi málo podniků monitoruje správné klíčové ukazatele výkonnosti, protože zpravidla ani neví, že existují tři typy měřítek výkonnosti, které jsou pro podnik velmi důležité: [8]

a) Klíčové ukazatele výsledků (KRI) – Sdělují, jak si podnik vedl v delším časovém úseku (tj. v měsíčních, čtvrtletních cyklech) a zahrnují tyto ukazatele:

- spokojenost zaměstnanců a zákazníka,
- čistý zisk před zdaněním,
- rentabilitu zákazníků,
- výnos z vozeného kapitálu.

Ukazatele poskytují jasný obraz o tom, zda se podnik pohybuje správným směrem, avšak nevypovídají nic o tom, co se musí v podniku změnit či udělat, aby se zlepšili výsledky. Proto KRI poskytují informace především pro představenstvo.[8]

b) Ukazatele výkonnosti (PI)- Informují, co je třeba v podniku udělat a zahrnují např.:

- ziskovost hlavních 10 % zákazníků,
- čistý zisk na výrobních linkách,
- zvýšení prodeje u hlavních 10% zákazníků,
- počet zaměstnanců pro zlepšování.

c) Klíčové ukazatele výkonnosti – KPI je soubor měřítek, které jsou zaměřeny na hlediska výkonnosti podniku, která patří k nejkritičtějším nejen pro současný, ale také budoucí úspěch společnosti. Parmenter (2008) definoval podle rozsáhlého rozboru o KPI sedm jejich charakteristik:[8]

1. nefinanční měřítka, která se nevyjadřují v měnových jednotkách,
2. je nutné je měřit opakovaně (např. denně),
3. zabývají se jimi jak generální ředitel tak vrcholové vedení,
4. po všech pracovnících se požaduje pochopení měřítka a opatření k nápravě,
5. váže to odpovědnost jak k jednotlivci, tak k celému týmu,
6. mají nejen značný dopad, tzn. že ovlivňuje většinu hlavních kritických faktorů úspěchu a více než jedno hledisko BSC ale také,
7. pozitivní dopad, kterým ovlivňují všechna měřítka výkonnosti.

Klíčové ukazatele výkonnosti by se měly monitorovat 24 h /7 dní v týdnu, neboť se jedná o měřítka orientovaná na současnost nebo budoucnost na rozdíl od minulých měřítek (např. počet návštěv klíčových zákazníků). Správný klíčový ukazatel výkonnosti ovlivní nejen kritické faktory úspěchů, ale také více než jedno hledisko Balanced Scorecard, tzn., pokud se vedení včele s generálním ředitelem zaměří na klíčový ukazatel výkonnosti, tak firma dosáhne cíle ve všech směrech. [8]

Pravidlo 10/80/10

Jedná se dobrou pomůcku, která říká, že v organizaci existuje cca 10 klíčových ukazatelů výsledků, až 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti, a málokdy je zapotřebí více či méně měřítek. [8]

2.5.5 Desatero měření výkonnosti

Wagner (2009, str. 235) shrnuje úvahy o měření výkonnosti do několika bodů, které je možné chápat jako základní výzvy pro úspěšné využití systémů měření výkonnosti v praxi.

1. Navazujeme výkonnost na cíle a strategii – „Říká se, že co chceme řídit, musíme umět měřit. Současně ale také platí, že chceme-li řídit správně, musíme vědět, co vlastně chceme řídit a kam chceme svým snažením dojít.“ Viz obrázek 2.4.

2. Propojme části s celkem – „I když různé osoby v podniku plní různé úkoly, pro které jsou stanovena různá měřítka výkonnosti, měla by jejich činnost, a tudíž i příslušná měřítka sledovat cíl nebo cíle, vyjádřené syntetickými měřítky.“

3. Respektujeme vztahy příčina – následek

4. Měřme to, co měřit chceme, tím, čím to měřit lze.-Měření je nutno považovat za nástroj, který pomáhá poznat skutečnost, pokud se stane stylem života či vášní, přestává být jeho využívání racionální.

5. Buďme racionální a nebojme se intuice – Při měření výkonnosti je nutné se snažit využívat předností jak toho, že máme specifické lidské schopnosti, tak i toho, že nám tyto schopnosti zůstávají. Podle Wagnera (2009, str. 236) je v určitém smyslu intuice „zkráceným a zrychleným podvědomým proběhnutím mnoha možností, které vyústí ve výběr té pravé varianty.“

6. Přejít od popisu k akci – Při zavádění každého měřítka v podniku je důležité vědět, jak konkrétní měřítko pomáhá zlepšovat výkonnost a pomáhá při hledání oblastí, ve kterých lze najít a realizovat výzvu ke zlepšení výkonnosti, nikoliv posilovat nadšení či frustraci ze skutečného vývoje výkonnosti.

7. Rozumějme a pomáhejme rozumět. – Tato zásada se zabývá porozuměním určitého odborného výroku. V podstatě mohou nastat tři situace:

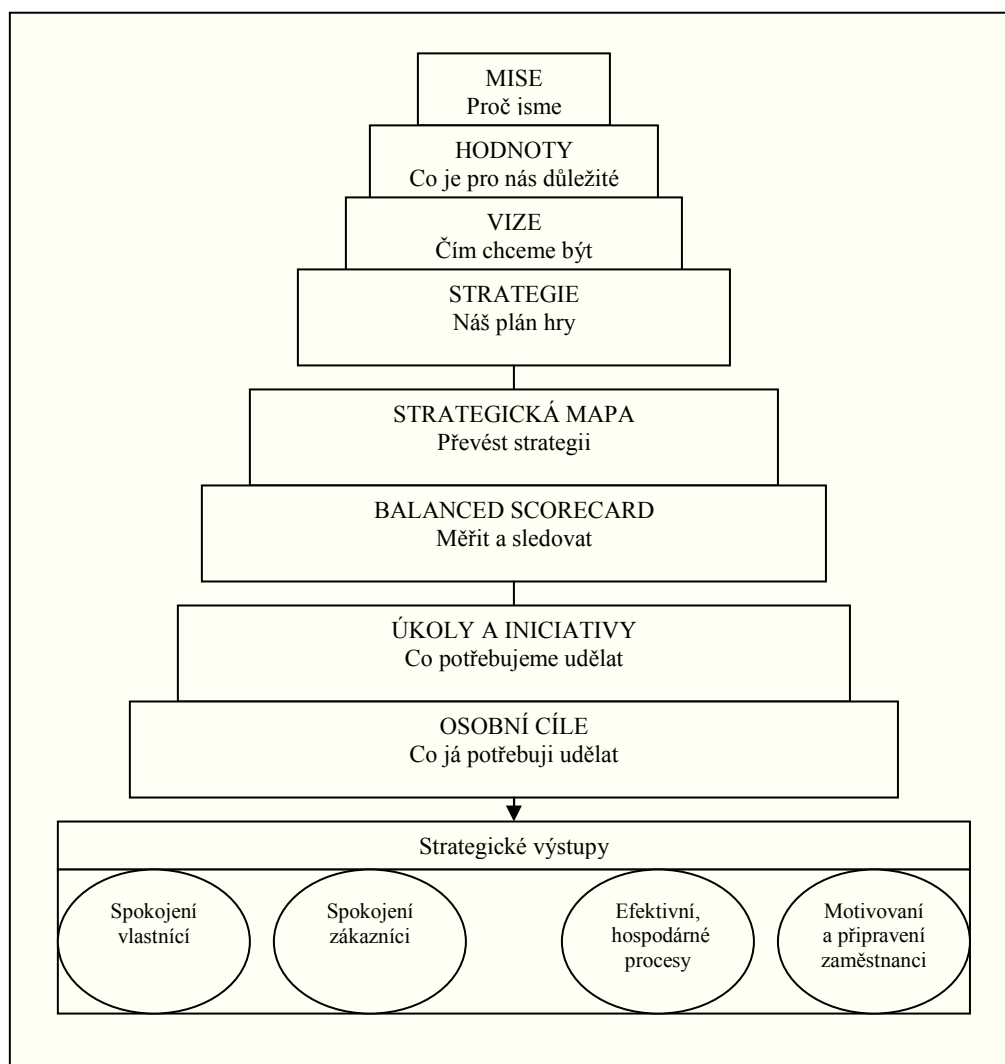
a) výrok se líbí a posluchači mu rozumí – milovník posluchač,

b) výrok se nelíbí a jejímu obsahu příjemci sdělení rozumí až po třetím opakování – v tomto případě výrokům rozumí trpělivý posluchač,

c) výrok se nelíbí a v podstatě mu nikdo nerozumí – běžní uživatelé informací o výkonnosti.

8. „Nesnažme se při tvorbě systému měření výkonnosti naplnit určitou formu jen proto, aby byla naplněna.“ [18, str.237]
9. „Mysleme na to, že jeden z poznatků praví, že člověk je schopen myslet maximálně na sedm záležitostí na jednou.“[18, str.237]
10. „Nikdo není napoprvé dokonalý, a proto si raději ověřme, zda jsme správně pochopili oněch sedm uvedených zásad a dokážeme je uplatnit v praxi!“[18, str.237]

Obrázek 2.4 Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle



Obrázek 2.4 Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle [18, str. 236]

3. Charakteristika podniku

LUCCO a.s. je dynamicky se rozvíjející akciová společnost bez zahraniční účasti působící na trhu od roku 2001. Nejdříve se zaměřovala na oblast dodávek výpalků plechů pálených kyslíkem na CNC strojích, později i výpalků z tenkých plechů plasmovými a laserovými stroji.

V současné době se společnost zaměřuje na výrobu technologicky náročných svařenců pro přesnější komponenty ve strojírenství včetně trysek a práškového lakování. Pro zajištění dodávek JIT disponuje vlastní flotilou kamionů. Takto je společnost schopna velmi kvalitně a rychle uspokojit veškeré potřeby zákazníka.

Strategickým cílem společnosti je výroba finálního produktu a uspokojení požadavků zákazníků, což s sebou nese neustálé rozvíjení a modernizování technologií, technologických postupů, rekonstruování a budování nových prostor.

K dosažení strategického cíle společnost zřídila novou divizi povrchových úprav a vybuodovala linku na nanášení nátěrových hmot mokrou cestou, která byla spolufinancována Evropskou unií a Moravskoslezským krajem v rámci Společného regionálního operačního programu.

Pro zkvalitnění a zrychlení všech procesů společnost dále modernizovala technologický park a rovněž zvětšovala výrobní prostory. Byl tak realizován projekt výstavby nové výrobní haly, který byl opět spolufinancován Evropskou unií a Moravskoslezským krajem v rámci Společného regionálního operačního programu. Koncem roku 2011 došlo ke vstupu strategického partnera do společnosti, který se v závěru roku 2012 stal jediným akcionářem.

Hlavním posláním společnosti je maximální uspokojení individuálních potřeb zákazníků a obchodních partnerů. Mezi hlavní priority patří kvalita, spolehlivost, profesionalita a flexibilita.

3.1 Organizační struktura společnosti

Společnost je rozdělena do 4 divizí, viz příloha č.1, mezi které patří:

- a) *strojírenství* –Mezi strojírenské činnosti patří ve společnosti např.: výroba stavebních ocelových konstrukcí, výroba strojů a zařízení, výroba svařenců pro automobilový průmysl (korby, nápravy, palivové nádrže, výfukové svody), CNC obrábění a ohraňování, ohýbání trubek atd.
- b) *povrchová úprava* - Společnost nabízí lakování mokrou cestou (tj. od odmaštění po stříkání vzduchem a vysokotlakem), práškovým lakováním a také tryskáním a metalizací (zinkem, hliníkem atd.)
- c) *tvarové výpalky* – Divize se zaměřuje především na CNC tvarové vypalování, na vypalování plazmou a laserem pomocí moderních zařízení.
- d) *logistika a zásobování* – Podnik disponuje vlastním vozovým parkem, kterým zajišťuje vlastní dopravu, ale také dopravu na základě smluv s obchodními partnery, tento útvar nabízí také veškeré služby související s mezinárodní a vnitrostátní dopravou včetně provozování servisu a pneuservisu.

Tab. 3.1 Ekonomické informace podniku

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Základní kapitál (v tis. Kč)	2 004	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	18 132	95 246	95 255	88 781	88 077	- 3 501	-32 458
Obrat (v tis. Kč)	336 040	394 973	187 425	225 316	348 248	372 307	394 915
Počet zaměstnanců	206	290	173	158	175	189	185

Zdroj: Podklady firmy

3.2 Dodavatelé

Při výběru dodavatelů klade firma značný důraz na spolehlivost a včasnost dodávek a na kvalitu dodávaných materiálu a surovin, proto dělá při výběru dodavatelů výběrová řízení pro nastolení dlouhodobé spolupráce, která je výhodná pro obě strany.

Mezi hlavní dodavatele patří:

- a) Feron a.s. – Moderní firma, která dodává především hutní materiál včetně plechů z různých materiálu a je nejvýznamnějším dodavatelem společnosti.
- b) Forte steel s.r.o. – Velkoobchod dodávající malé profily hutního materiálu.
- c) Dantal Hydraulics – Indická společnost, která zajišťuje firmě hydraulické pístnice na hlavní výrobky firmy.
- d) Hydac Technology – Poskytuje firmě LUCCO pomocný materiál pro core business (tj. plováky, filtry atd.).

3.3 Odběratelé

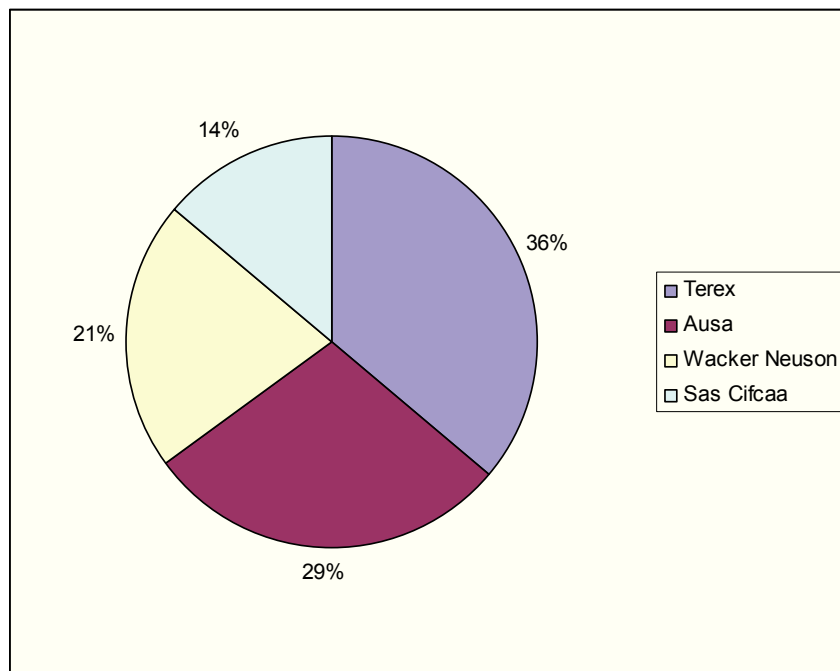
Hlavními odběrateli jsou zahraniční firmy, především z jižní a západní Evropy, se kterými společnost dlouhodobě spolupracuje a tvoří jeden z nejdůležitějších prvků fungování podniku. Export hotových výrobků, dílců a polotovarů těmto firmám je zajištěn v podniku vlastní dopravou na základě obchodních smluv.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří:

- a) Terex - Jedná se o globální firmu, která má pobočky po celém světě.
Lucco a.s. exportuje hotové výrobky do dvou poboček v Anglii:
 - 1. Terex Limited – zde dovážíme tzv. šasi, tj. podvozky stavebních strojů.
 - 2. Terex Pegson – dodávky skříní na stavební stroje k drcení asfaltů.
- b) Ausa – Mezinárodní firma s hlavním sídlem ve Španělsku, která od firmy odebírá nákladní korby a speciální nástavby (dumpery) na stavební a speciální stroje a ve Španělsku patří mezi nejúspěšnější firmy v oblasti inovací stavebního průmyslu.
- c) Wacker Neuson – Světový výrobce stavební techniky, který odebírá z firmy Lucco a.s. korby a bezpečnostní rámy stavebních strojů (tzv. dumpery).
- d) Sas Cifcaa – Francouzská firma, odebírající palivové nádrže stavebních a jiných strojů.

Procentuální podíl odběratelů na celkovém obrátu firmy znázorňuje následující graf 3.1.

Graf 3.1 Podíl odběratelů na celkovém obrátu



4. Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí vybraných ukazatelů

4.1 Bankrotní modely

Altmanův model

Altmanův model vychází z propočtu indexů celkového hodnocení a stanovuje se součtem pěti poměrových ukazatelů uvedených ve vzorci 2.2. Tabulka 4.1 obsahuje výpočty jednotlivých ukazatelů Altmanova modelu pro neveřejně obchodovatelné akcie v podniku.

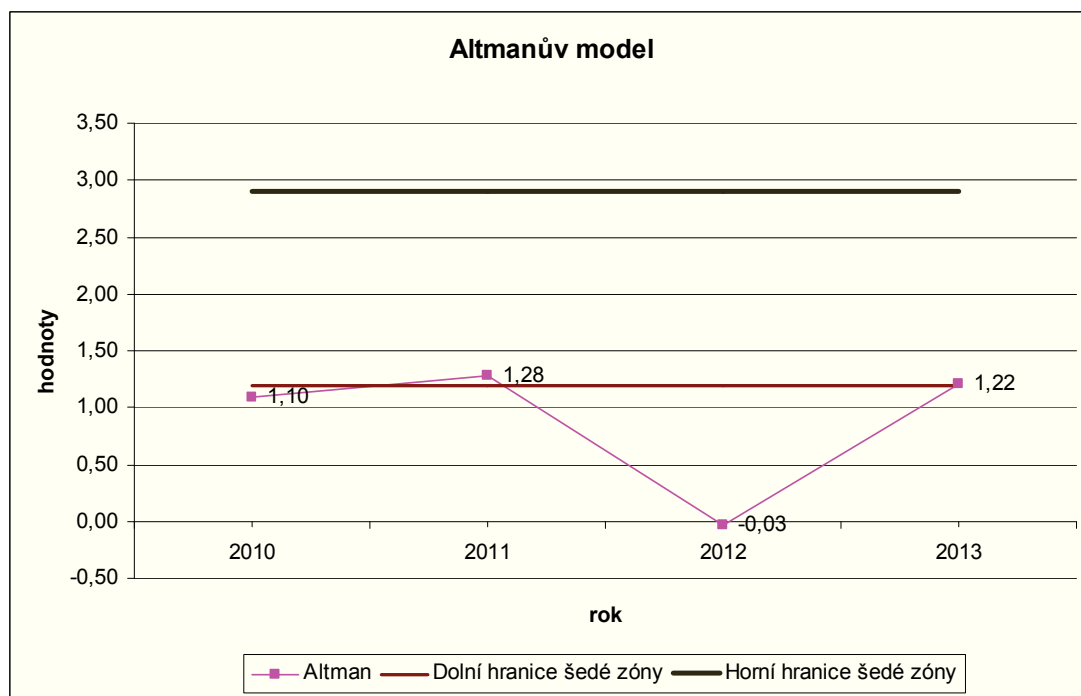
Tab. 4.1 Výpočet Altmanova modelu

	váha	2010	2011	2012	2013
X ₁	0,717	0,55	0,57	0,49	0,53
X ₂	0,847	-0,02	0,00	-0,44	-0,13
X ₃	3,107	0,01	0,03	-0,43	-0,08
X ₄	0,42	0,28	0,28	-0,01	-0,14
X ₅	0,998	0,57	0,67	1,34	1,24
Z-index		1,10	1,28	-0,03	1,22

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky 4.1 je patrné, že se firma nachází na rozhraní bankrotu a šedé zóny, neboť všechny hodnoty kromě roku 2012 se pohybují kolem hraniční meze 1,2. Mezi nejlepší období patří roky 2011 a 2013, kdy se podnik nachází v pásmu šedé zóny, a kdy nelze jednoznačně určit zda podniku hrozí bankrot či prosperuje. Vývoj výsledků Altmanova modelu znázorňuje graf 4.1.

Graf. 4.1 Znázornění Altmanova modelu



Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním roce dosáhla hodnota indexu 1,1, což představuje podnik s vyšší pravděpodobnosti bankrotu. Následující rok se index zvýšil nad kritickou hranici do pásma šedé zóny a dosáhl také svého maxima. Velký pokles přišel v roce 2012, kdy podnik vykazoval záporné hodnoty -0,03, tento propad je viditelný v grafu 4.1, a jasně dokazuje, že má podnik výrazné finanční problémy. O rok později se hodnota zvýšila, až do pásma šedé zóny, především díky zlepšení výsledku hospodaření, který vykazoval menší ztrátu.

Tafflerův model

Pro zjištění Tafflerovy diskriminační rovnice, na základě které se určuje pravděpodobnost bankrotu podniku, je nutné vypočítat čtyři poměrové ukazatele, které se následně vynásobí váhami ze základní rovnice podle vzorce 2.3. Výpočet hodnot jednotlivých ukazatelů včetně výsledné Tafflerovy rovnice znázorňuje tab. 4.2.

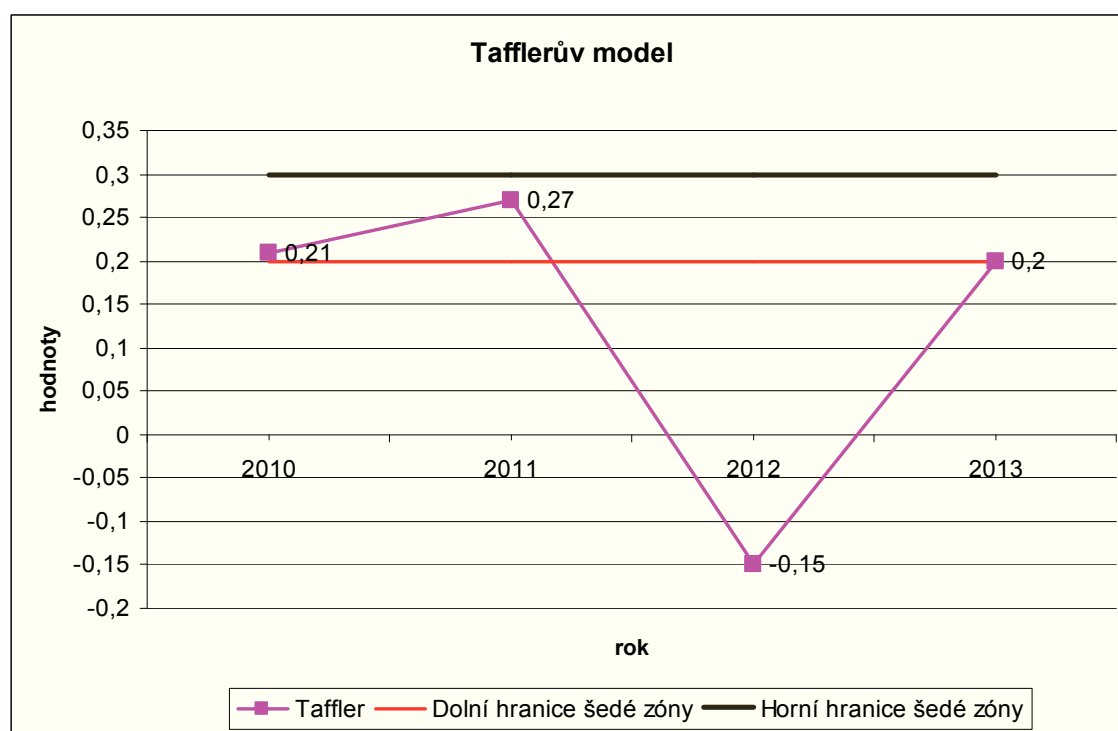
Tab. 4.2 Zjištění Tafflerova indexu

	váha	2010	2011	2012	2013
T ₁	0,53	-0,06	0,01	-0,97	-0,26
T ₂	0,13	0,76	0,79	0,49	0,46
T ₃	0,18	0,29	0,33	0,48	0,46
T ₄	0,16	0,57	0,67	1,34	1,24
ZT		0,21	0,27	-0,15	0,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků z tabulky 4.2 vyplývá , že ve všech sledovaných letech kromě roku 2012, kdy došlo k zápornému výsledku nejspíš vlivem záporného hospodářského výsledku, vychází Tafflerova rovnice 0,2 a výše, tzn. že je zde nižší pravděpodobnost bankrotu. Stejně jako v předchozím Altmanově modelu je nejkritičtější rok 2012. Průběh modelu znázorňuje graf 4.2.

Graf 4.2 Vývoj Tafflerova modelu



IN95

Pro získání výsledného indexu bylo nutné provést propočty ukazatelů, vycházející z rovnice 2.4, a které jsou uvedeny v tabulce 4.3.

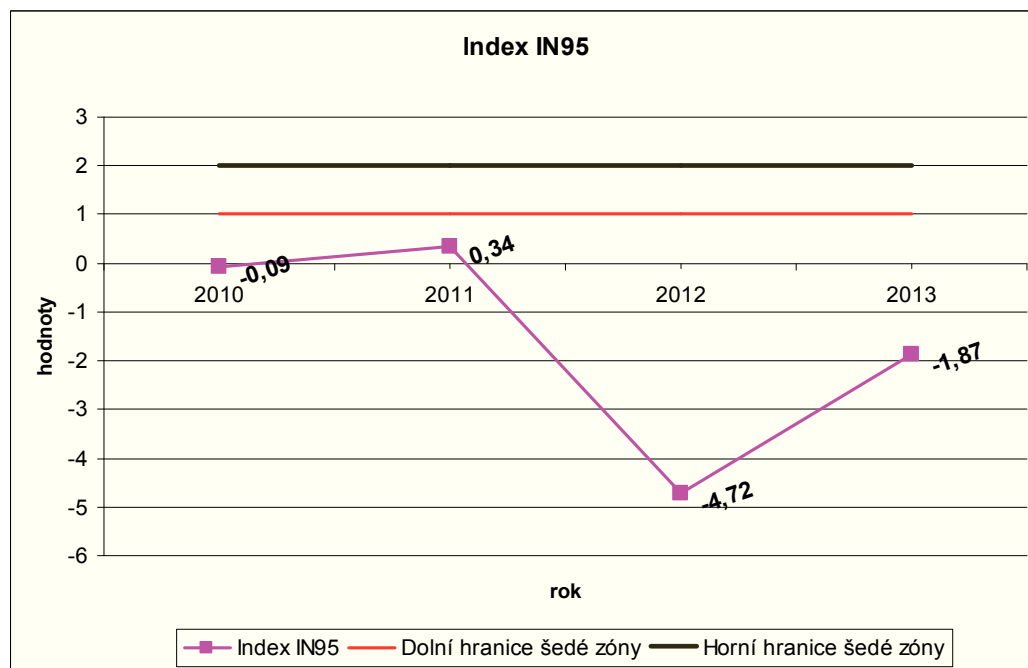
Tab. 4.3 Stanovení indexu IN95

	váha	2010	2011	2012	2013
A	0,022	1,39	1,40	1,00	0,88
B	0,11	0,43	1,02	-10,10	-1,66
C	8,33	0,01	0,03	-0,43	-0,08
D	0,52	0,83	1,05	1,59	1,28
E	0,1	0,98	1,18	0,75	0,81
F	-16,8	0,05	0,04	0,06	0,11
IN95		-0,09	0,34	-4,72	-1,87

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.3 vyplývá, že podnik ve všech letech má hodnotu indexu pod 1, z čehož vyplývá, že podnik ohrožen vážnými finančními problémy, které pramení především se záporného hospodářského výsledku. Graf 4.3 ukazuje, že hodnoty v prvních dvou letech jsou těsně pod úrovní kritické míry. I když v roce 2011 došlo ke zlepšení oproti předcházejícímu roku, tak v následujícím roce došlo k nejzápornějšímu výsledku vlivem výrazné ztráty v tomto roce. Rok 2013 nevykazuje ještě kladné hodnoty, ale podnik v dalších letech očekává výrazné zlepšení vlivem kladného hospodářského výsledku a snížením nákladových úroků.

Graf 4.3 Znázornění indexu IN95



Index IN99

Na základě indexu se zjišťuje bonita podniku z hlediska jeho finanční výkonnosti především pro vlastníky, pro které je důležité vědět zda pro ně podnik tvoří hodnotu či nikoliv. Výsledné hodnoty se vypočítají podle vzorce 2.5, viz tabulka 4.4.

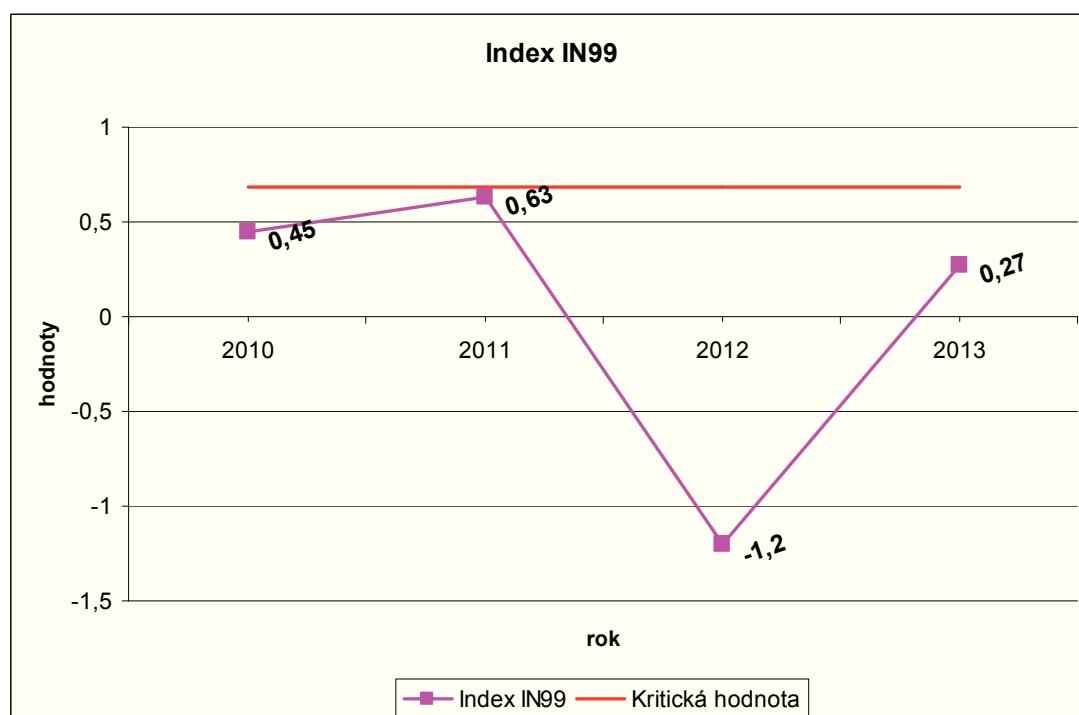
Tab. 4.4 Stanovení indexu IN99

	váha	2010	2011	2012	2013
A	-0,017	1,39	1,40	1,00	0,88
C	4,573	0,01	0,03	-0,43	-0,08
D	0,481	0,83	1,05	1,59	1,28
E	0,015	0,98	1,18	0,75	0,81
IN99		0,45	0,63	-1,20	0,27

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnoty jsou nižší než kritická mez 0,684, což znamená, že má podnik zápornou hodnotu ekonomického zisku, neboli ničí hodnotu., vše je znázorněno v grafu 4.4, který vyjadřuje vývoj hodnot indexu dle jednotlivých let. Vyplývá z něj, že v první dvou letech výsledné hodnoty se nacházely těsně pod kritickou hranicí. Poté došlo k výraznému zhoršení indexu vlivem záporného hospodářského výsledku, který se v dalším víceméně stabilizoval a hodnota se oproti předcházejícímu roku zvýšila.

Graf 4.4 Vývoj indexu IN99



Index IN01

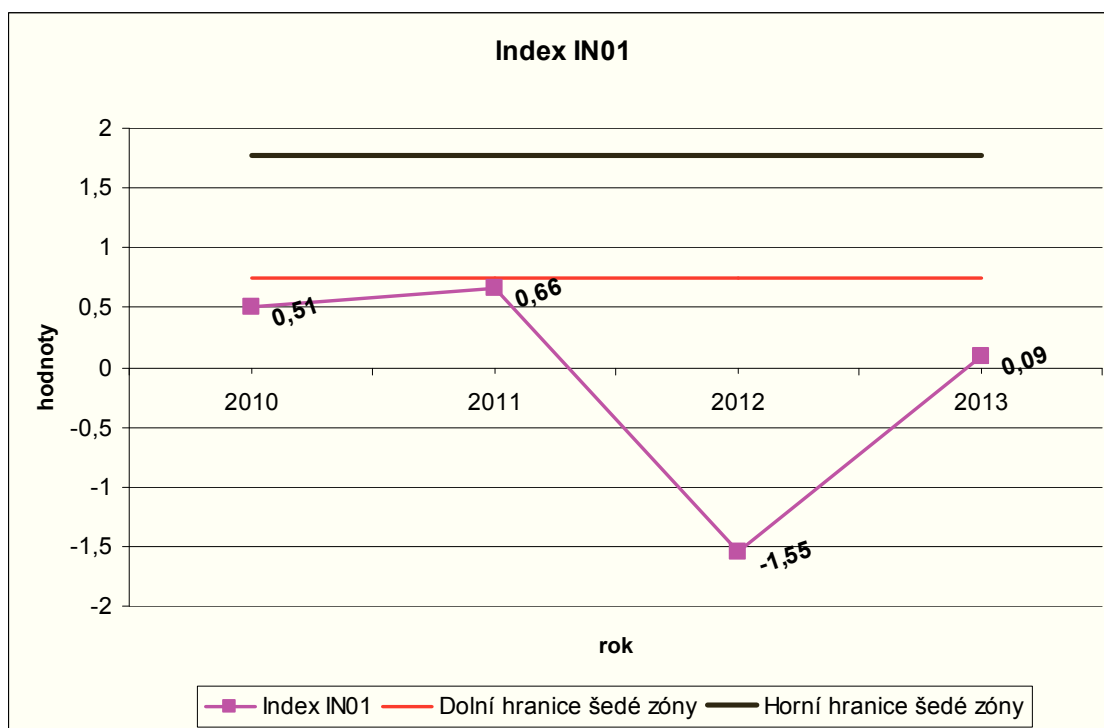
Další z indexů vznikl spojením dvou předchozích indexů IN95 a IN99 a zjistí se podle vzorce 2.6. Výpočty indexu jsou uvedeny v tabulce 4.5.

Tab. 4.5 Výpočet indexu IN01

	váha	2010	2011	2012	2013
A	0,13	1,39	1,40	1,00	0,88
B	0,04	0,43	1,02	-10,10	-1,66
C	3,92	0,01	0,03	-0,43	-0,08
D	0,21	0,83	1,05	1,59	1,28
E	0,09	0,98	1,18	0,75	0,81
IN01		0,51	0,66	-1,55	0,09
		Bankrotní podnik	Bankrotní podnik	Bankrotní podnik	Bankrotní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle indexu se podnik nachází v zóně bankrotu, neboť hodnoty jsou nižší než 0,75. Nejlepšího výsledku dosahuje podnik v roce 2011, kdy index vychází 0,66 a podnik se blíží k šedé zóně, která nevykazuje velkou pravděpodobnost bankrotu. V grafu 4.5 lze vidět proměnlivost výsledků, která je dána především v rozdílech zisku v jednotlivých letech. Graf 4.5 Vývoj indexu IN01



Index IN05

Tento index, který zlepšuje IN01 se vypočítá podle vzorce 2,7, který pouze doplňuje předchozí indexy a patří mezi důležitá kritéria pro hodnocení fungování podniku, především jeho finanční situace, a také poskytuje včasnou výstrahu případných problémů, které mohou v podniku nastat. V tabulce 4.6 je znázorněn výpočet jednotlivých ukazatelů včetně uvedení vah, které jsou součástí vzorce.

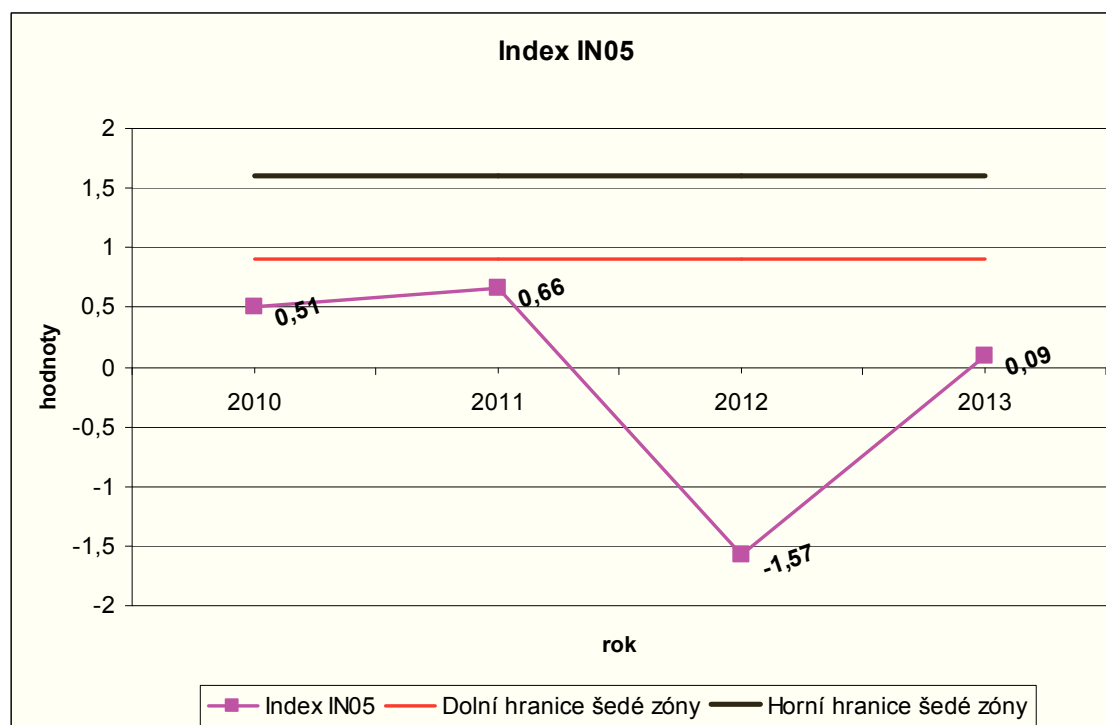
Tab. 4.6 Výpočet indexu IN05

	váha	2010	2011	2012	2013
A	0,13	1,39	1,40	1,00	0,88
B	0,04	0,43	1,02	-10,10	-1,66
C	3,97	0,01	0,03	-0,43	-0,08
D	0,21	0,83	1,05	1,59	1,28
E	0,09	0,98	1,18	0,75	0,81
IN05		0,51	0,66	-1,57	0,09

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle metody IN05 je podnik ohrožen bankrotem, neboť se nachází pod šedou zónou 0,9. Nejhorší výsledky vykazují poslední dva roky, v nichž je firma ohrožena vážnými finančními potížemi jako v předešlých modelech. Podle grafu 4.6 lze usoudit, že v roce 2013 se výrazně zlepšila oproti předešlému roku situace v podniku, především tím, že se snížila ztráta hospodářského výsledku.

Graf 4.6 Stanovení indexu IN05



4.2 Bonitní modely

Index bonity

Další model, které rozděluje podniky na bonitní a bankrotní, se nazývá index bonity, a počítá se podle vzorce 2.8 vycházející ze šesti poměrových ukazatelů. Výpočet ukazatelů a výsledné indexy znázorňuje tabulka 4.7.

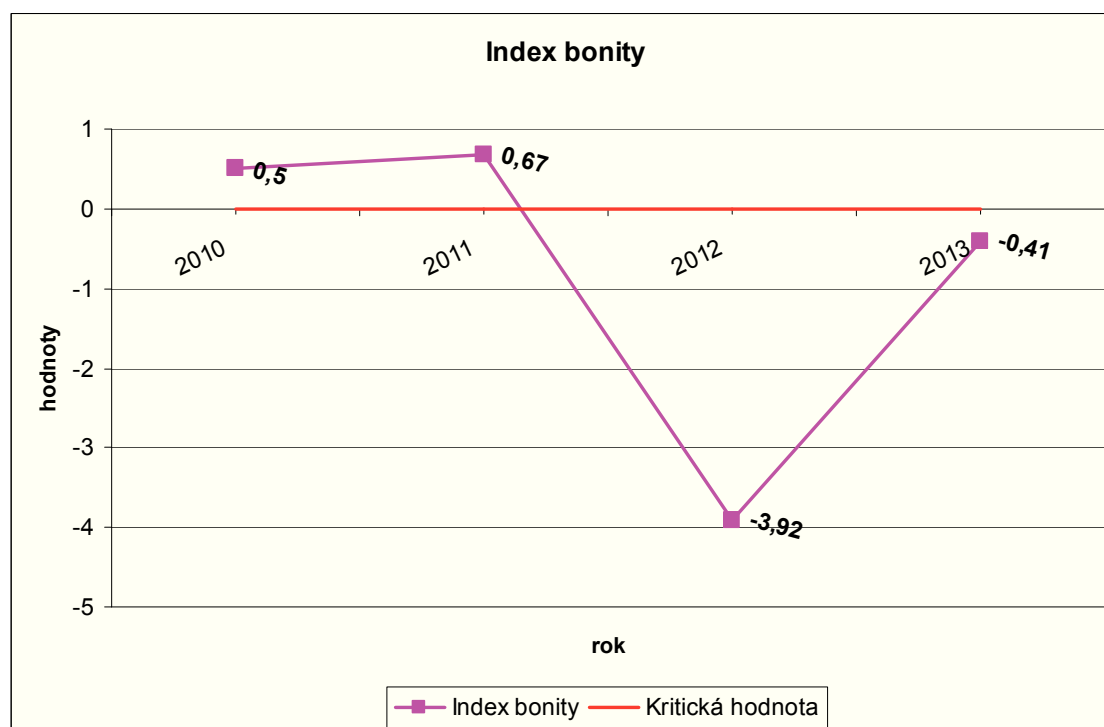
Tab. 4.7 Výpočet indexu bonity

	váha	2010	2011	2012	2013
cash flow/cizí zdroje	1,5	0,02	0,02	0,01	0,02
aktiva/cizí zdroje	0,08	1,39	1,40	1,00	0,88
zisk/aktiva	10	0,01	0,03	-0,43	-0,08
zisk/výnosy	5	0,02	0,03	-0,27	-0,06
zásoby/výnosy	0,3	0,26	0,20	0,12	0,14
výnosy/aktiva	0,1	0,83	1,05	1,59	1,28
IB		0,50	0,67	-3,92	-0,41

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvních dvou letech lze považovat podnik za bonitní, neboť výsledná hodnota indexů přesahuje 0, další roky vycházejí v záporných číslech, z čehož vyplývá že je podnik ohrožen bankrotem. Podle indexu bonity lze zjistit i podrobnější situace v podniku viz index bonity str. V prvních dvou letech je sice podnik bonitní, ale má problematickou ekonomickou situaci. Extrémně špatná ekonomická situace zatěžovala podnik v roce 2012 a stabilizovala se až v dalším roce, neboť hodnota se blíží 0, kdy podnik vykazuje bonitní hodnoty. Průběh ukazatele znázorňuje graf 4.7.

Graf 4.7 Vývoj indexu bonity



Kralickův model

Tento bonitní model se skládá ze čtyř rovnic obsažených ve vzorcích 2.9-2.12, podle kterých lze hodnotit finanční situaci podniku, a jejíž výsledné hodnoty jsou uvedeny v tab. 4.8.

Tab. 4.8 Zjištění dílčích ukazatelů Kralickova testu

	2010	2011	2012	2013
K1a	0,28	0,28	-0,01	-0,14
K1b	-46,58	30,23	-10,72	-2,56
K1c	-0,05	0,06	-0,07	-0,27
K1d	-6473,96	-704,97	-103576,97	-28956,97

Na základě zjištěných hodnot vybraných ukazatelů se přidělí známka podle kritériálních hodnot uvedených v tab. 2.2.

Konečný výsledek se vypočítá jako prostý aritmetický průměr vybraných ukazatelů, kdy se zhodnotí finanční a výnosová stabilita. V poslední fázi se vypočte celková stabilita jako součet finanční a výnosové dělený dvěma. Výsledné hodnoty testu znázorňuje tabulka 4.9.

Tab. 4.9 Bodové hodnocení Kralickova testu

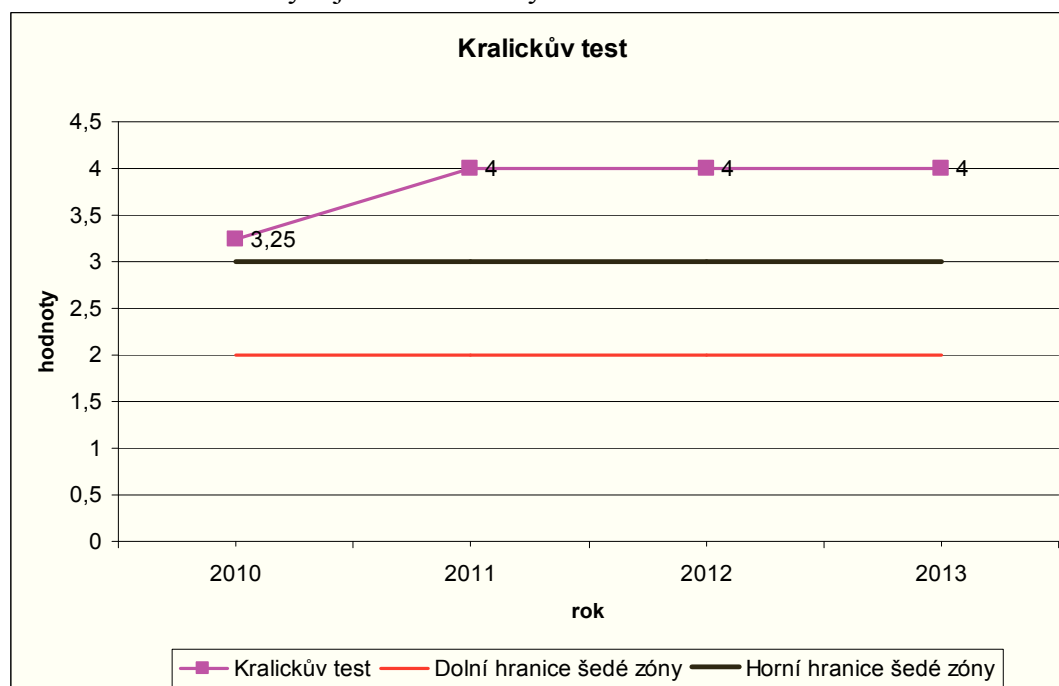
	2010	2011	2012	2013
K1a	2	2	5	5
K1b	1	5	1	1
K1c	5	4	5	5
K1d	5	5	5	5
Hodnocení FS	5	4,5	5	5
Hodnocení VS	1,5	3,5	3	3
Hodnocení CS	3,25	4	4	4
	Bankrotní modely			

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tab. 2.3 vyplývá, že pokud jsou výsledné hodnoty celkové stability v intervalu od 1 do 2, jedná se o bonitní podnik. Výsledky mezi hodnotou 2 a hodnotou 3 znázorňují šedou zónu, ve které nelze jednoznačně určit, zda podniku hrozí bankrot či prosperuje. Hodnoty vyšší než 3 vykazují špatné výsledky podniku a zvyšuje se pravděpodobnost bankrotu, což je případ podniku LUCCO a.s., který se nachází v pásmu bankrotu.

Z grafu 4.8 je patrné, že výsledky se pohybují nad kritickou hodnotou 3 a to kromě prvního sledovaného roku stále na stejné úrovni tj. hodnota 4, z čehož vyplývá, že se firma nachází v obtížné situaci a má velké finanční problémy. Z tabulky 4.9 lze pozorovat, že finanční stabilita má zápornější výsledky než stabilita výnosová a to ve všech sledovaných obdobích, což má za následek neuspokojivé výsledky celkové stability tohoto testu.

Graf 4.8 Znázornění vývoje Kralickova rychlého testu



Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy

Jedná se o soustavu rovnic, která je koncipována tak, že se pomocí přepočtových koeficientů docílí jednoduché interpretace výsledků, protože klesají-li počítané ukazatele v čase, situace se ve firmě bud zhoršuje či zlepšuje.

Douchova analýza I

Tato analýza se používá pro velmi rychlé zhodnocení finanční situace v podniku. Vypočtené ukazatele první Douchovy analýzy jsou obsaženy v tabulce 4.10. Vzorce pro výpočet ukazatelů jsou obsaženy v tab. 2.4.

Tab. 4.10 Výpočet Douchovy analýzy I.

	2010	2011	2012	2013
S	0,63	0,66	-0,03	-0,31
A	0,29	0,34	0,68	0,60
L	0,33	0,41	0,21	0,25
R	-0,58	-0,06	0,01	0,08
BA	-0,01	0,23	0,24	0,20

Zdroj: Vlastní výpočty

Na základě Douchovy první analýzy dle vypočtených 4 dílčích soustav ukazatelů a 1 celkového ukazatele se podnik jeví ve všech letech jako bankrotní, který dosahuje špatných

výsledků. V této analýze se přiřazuje největší váha především ukazatelům likvidity a rentability, ve kterých firma vykazovala značné problémy.

Douchova analýza II

Tato podrobnější analýza hodnotí podnik ve čtyřech základních směrech, jejíž dílčí výsledky a celkový výsledek jsou uvedeny v tab. 4.11. Tabulka vypočtených ukazatelů soustavy je součástí přílohy č.5. Vzorce jsou uvedeny v tab. 2.5.

Tab. 4.11 Výpočet dílčích ukazatelů a celkové ukazatele analýzy II.

	2010	2011	2012	2013
S	0,56	0,58	0,12	-0,04
L	0,41	0,48	0,25	0,29
A	0,54	0,55	-6,96	-0,39
R	-0,70	0,14	22,53	0,38
C	-0,02	0,36	1,47	0,22

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle druhé analýzy podnik dosahuje v podstatě stejných výsledků jako v prvním případě tzn., že jsou nižší než hraniční hodnota 0,5, z čehož vyplývá, že je podnik bankrotní a má velké problémy v hospodaření. V roce 2010 dosáhl záporných hodnot, které naznačují, že firma není schopna nejen zhodnocovat svěřené finanční prostředky, ale také shánět nové pro další financování.

4.3 Aplikace metody SWOT

Matice SWOT byla vytvořena ve spolupráci s pracovníkem finančního úseku firmy LUCCO a.s., který je obeznámen s firemními procesy a vazbami, které v podniku probíhají.

Mezi silné stránky společnosti byly zařazeny:

- a) **zkušený kolektiv zaměstnanců** – Zaměstnanci ve firmě představují jednu z nejdůležitějších složek, která má největší podíl při realizaci strategických cílů v podniku.
- b) **vysoká flexibilita společnosti** – Podnik je schopen rychle reagovat na změny trhu nebo požadavků zákazníka.
- c) **vysoká kvalita produktů** – Firma se snaží poskytovat a vyrábět kvalitní produkty, které co nejlépe uspokojují požadavky zákazníků.
- d) **dlouhodobé partnerství s odběrateli** – V době vysoké konkurence velmi důležitá silná stránka, neboť firma si tím zajišťuje odbyt svých výrobků na několik let dopředu.
- e) **zkušenosti v oboru výroby** – Pomocí vysoce kvalifikovaných pracovníků se firma snaží neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby byla schopna používat moderní technologie.
- f) **vlastní vozový park** - Společnost disponuje vlastní flotilou vozidel, která zajišťuje nejen export hotových dílců a výrobků zahraničním subjektům, ale také se dbá na vytěžování vozidel při cestě zpět do ČR.

Mezi slabé stránky firmy patří technická zastaralost některých výrobních zařízení, především strojů obráběcích, které sice nemají pro hlavní výrobu příliš velkou váhu, ale jejich nedokonalost často způsobuje odchylky v kvalitě. Další negativní stránkou je vysoká zadluženost, neboť v minulosti byly v podniku byly hrazeny většiny akcí cizími zdroji (úvěry, leasingy) a v současné době se soustavně splácují a tím nezbývá finančních prostředků na modernizaci. Dalším problémem byla vysoká fluktuace pracovníků, která se odehrávala v době, kdy docházelo k obměňování managementu, v poslední době se situace stabilizuje.

V části příležitostí lze zařadit snahu o udržení si kvalifikovaných zaměstnanců především v oblasti výroby a procesního inženýrství, kteří svým know-how představují důležitý článek v podniku. Technický rozvoj firmy a její modernizace, která by přispěla ke zkvalitnění produktů, zrychlila by výrobní procesy a odstranila z podniku problémy s jejich

náročnou údržbou, značí další příležitost k rozvoji podniku. Důležité je taky neustále hledat nové partnery a uzavírat dlouhodobé kontrakty, které by zajistili podniku obchody na několik let dopředu.

Jako hrozby lze uvést rostoucí vliv zahraniční konkurence, která se v posledních dvou letech výrazně zvýšila. Je to způsobeno především vybudováním nového závodu v Evropě, který se zabývá také výrobou stavebních strojů. S odběrateli jsou sice dohodnuty dlouhodobé smlouvy, které podtrhují dlouhodobé partnerství, ale hrozí zde, že odběratelské firmy můžou hledat nové partnery v lokalitách s nižšími náklady. Další hrozbou je neustále zvyšování cen vstupů, které se využívají při výrobě, a tvoří nedílnou součást výrobku. Podnik se neustále snaží hledat nové dodavatele těchto surovin s cílem snížit jejich nákladovost na minimum. Mezi třetí hrozbu patří nedávná ekonomická krize, která má na podnik v podstatě pořád vliv.

4.3.1 Matice plus - mínus

Pomocí matice plus – mínus z tab. 4.12 lze odvodit nejsilnější vazby mezi jednotlivými faktory, na základě kterých je možné určit, do které strategie podnik spadá. V tomto konkrétním případě je pro podnik nejvhodnější ofenzivní strategie (tzv. SO), kde silné stránky převládají nad slabými stránkami a příležitosti podniku nad hrozbami.

Tab. 4.12 Matice plus-mínus SWOT analýzy

		Příležitosti			Hrozby			
		O1	O2	O3	T1	T2	T3	součet
Silné stránky	S1	++	+	0	0	0	0	3
	S2	0	+	0	0	0	--	-1
	S3	++	0	++	+	-	0	4
	S4	+	0	+	+	0	-	2
	S5	0	0	++	0	0	-	1
	S6	0	0	0	0	-	0	-1
Slabé stránky	W1	0	--	0	--	0	0	-4
	W2	-	-	0	-	--	-	-6
	W3	0	0	-	-	0	0	-2
	W4	--	0	0	--	-	0	-5
Součet		2	-1	4	-4	-6	-5	

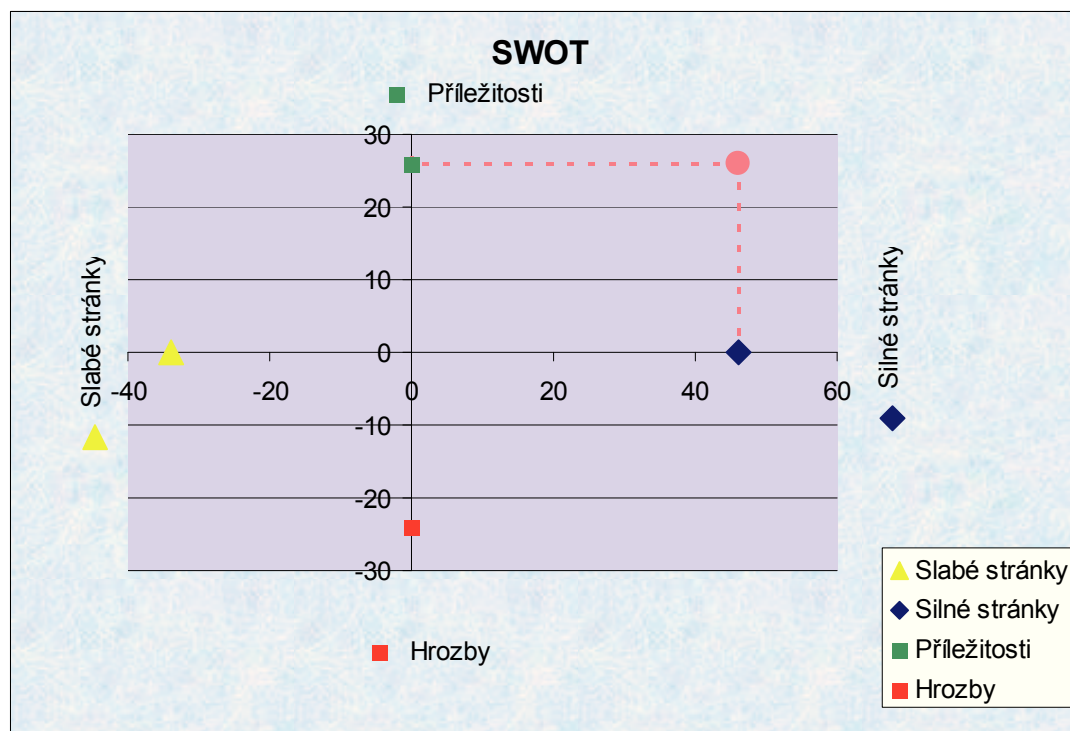
Dále na základě další metody vycházející z vlastních zkušeností přiřadíme v tabulce 4.13 jednotlivým faktorům hodnoty od 10 do -10 podle toho, jak silný vliv mají na podnik. (Hodnota 10 představuje nejlepší hodnocení, -10 nejhorší hodnocení.).

Tab. 4.13 SWOT analýza podniku LUCCO a.s.

Silné stránky (Strenghts)	Bodové ohodnocení	Slabé stránky (Weakness)	Bodové ohodnocení
Zkušený kolektiv zaměstnanců	7	Technická zastaralost některých výrobních zařízení	-9
Vysoká flexibilita společnosti	9	Poměrně vysoká zadluženost	-10
Vysoká kvalita produktů	9	Lokalizace podniku mimo hlavní dopravní tahy ČR	-7
Dlouhodobé partnerství s odběrateli	7	Vysoká fluktuace pracovníků	-8
Zkušenosti v oboru výroby	6		
Vlastní vozový park	8		
Celkem	46	Celkem	-34
Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
Udržení kvalifikovaných pracovníků	9	Rostoucí vliv zahraniční konkurence	-8
Technický rozvoj firmy	7	Růst cen základních vstupů (růst nákladů)	-9
Rozšíření dodavatelského portfolia		Pokračující ekonomická krize	-7
Celkem	26	Celkem	-24

Sumy, které jsme zjistili v tab. 4.12 nanese do grafu 4.9, kde se porovnají vzájemné vztahy mezi silnými stránkami a slabými, a příležitostmi a ohroženími podniku. Z grafu vyplývá, že převažují silné stránky nad slabými a příležitostmi nad hrozbami. To znamená, že se nacházíme v kvadrantu, který odkazuje na strategii S-O.

Graf 4.9 Grafické vyhodnocení matice plus – mínus analýzy SWOT



Na základě analýzy SWOT a dalších metod, které bezprostředně souvisí s touto analýzou, tj. matice plus mínus a metoda dle vlastních zkušeností, bylo zjištěno, že by se společnost LUCCO a.s. měla řídit pomocí strategie S-O (Strengths – Opportunities), kdy silné stránky podniku převládají nad slabými a příležitostmi před hrozbami, a při které se používají silné stránky podniku k tomu, aby docházelo k rozvoji podnikových příležitostí.

4.4. Implementace modelu Balanced Scorecard ve strojírenském podniku

4.4.1 Určení základních perspektiv a odvození strategických cílů a měřítek

Prvním krokem při zavádění modelu BSC je určení čtyř základních perspektiv modelu, tj. perspektivy finanční, zákaznické, procesní a učení se a růstu, které tvoří základ celé metody, a následně určení strategických cílů podniku a měřítek k jejich hodnocení, které jsou pro lepší přehlednost zobrazeny v tabulkách 4.15-4.18.

Finanční perspektiva

Pomocí finanční perspektivy se hodnotí, zda bylo v podniku dosaženo úspěchu či neúspěchu. Na základě zhodnocení finanční situace podniku, vycházející nejen z výpočtů bonitních a bankrotních modelů a z dat z výročních zpráv, ale také z výsledků hodnot vybraných ukazatelů finanční analýzy, které jsou uvedeny v tab. 4.14 je evidentní, že podnik má výrazné problémy nejen s rentabilitou, ale také s vysokou zadlužeností a špatnou morálkou s placením svých závazků. Vzorce pro výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy jsou uvedeny v příloze č. 6. Z výsledků ukazatelů rentability tržeb vyplývá, že podnik ve všech letech dosahuje velice špatných hodnot především díky zápornému hospodářskému výsledku. Mezi nejhorší období patří poslední dva roky.

Z výsledků ukazatele celkové zadluženosti, který poměruje cizí aktiva k celkovým aktivům podniku vyplývá, že ukazatel zadluženosti neustále roste a v posledních dvou letech přesahuje 100 %, což znamená, že velmi roste riziko věřitelů a finanční stabilita podniku výrazně klesá.

Ukazatel doby obratu pohledávek naznačuje, že doba splácení pohledávek v posledních letech sice klesá, ale stále je pro podnik dosti vysoká, neboť čím vyšší má hodnotu, tím více se zvyšuje riziko dočasné ztráty likvidity pro podnik. S tím také souvisí ukazatel běžné likvidity, který naznačuje nezdravý vývoj platební schopnosti podniku především v letech 2012-2013, kdy hodnota nepřesahuje kritickou mez 1,5.

Tab. 4.14 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Ukazatele	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	71,73%	71,49%	100,40%	113,60%
Rentabilita tržeb	-3,58%	-0,33%	-33,20%	-10,11%
Běžná likvidita	1,92	1,74	1,01	1,14
Doba obratu pohledávek	207	195	79	98

Zdroj: Vlastní zpracování

Při stanovení strategických cílů finanční perspektivy byly vybrány cíle, které by vedly ke zlepšení nejen finanční situace, ale také by firmu stabilizovaly tj.:

- a) dosahování zisku včetně růstu,
- b) zvýšení likvidity,
- c) snížení celkové zadluženosti,
- d) redukci doby obratu pohledávek.

Mezi prioritní strategický cíl společnosti ve finanční perspektivě patří růst zisku, neboť v posledních dvou letech podnik vykazoval záporný hospodářský výsledek, a ani v předchozích letech nebyla hodnota zisku adekvátní potenciálu firmy. Měřítkem pro růst zisku bude hodnota čistého zisku za rok. Zvýšit likviditu, tj. schopnost splácet své závazky, je pro podnik velice důležité, a z výsledků hodnot vyplývá nutnost zvýšit likviditu v podniku a následně ji stabilizovat. Za měřítko je považována běžná likvidita, která se vypočítá jako poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Měřítka pro snížení celkové zadluženosti bude poměr mezi cizím kapitál a celkovými aktivy. Posledním měřítkem je doba obratu pohledávek, které zjišťuje průměrnou dobu splacení pohledávek dlužníky, jejíž redukci si podnik určil jako jeden ze strategických cílů finanční perspektivy. Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy jsou zobrazeny v tab. 4.15.

Tab. 4.15 Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy

Perspektiva finanční perspektivy	
Strategické cíle	Měřítka
Dosahování zisku a jeho neustálý růst	Hodnota čistého zisku za rok
Zvýšení likvidity	Běžná likvidita
Snížení celkové zadluženosti	Celková zadluženost
Redukci doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Zákazníci patří mezi jednu z nejdůležitějších složek podnikání, neboť představují zdroj příjmů pro společnost a čím více jsou spokojeni (s výrobky, s poskytovanými službami), tím více produktivní a stabilní firma je. Mezi největší zákazníky firmy patří především zahraniční společnosti ze západní Evropy (Terex) a jižní Evropy (Ausa, Neuson). Firma LUCCO a.s. zavedl v roce 2007 systém managementu kvality obsažený v normě ISO 9001, který zahrnuje požadavky nejen na neustále zlepšování, ale také na spokojenost zákazníka a procesní řízení, které posouvají podnik k vysoké kvalitě poskytovaných výrobků a služeb a jejíž zavádění, kontrolu a případné zlepšování je v podniku neustále sledováno a výrazně prosazováno v celém podnikovém procesu.

Mezi strategické cíle zákaznické perspektivy se řadí:

- a) spokojenost zákazníků,
- b) získání klíčového zákazníka s velkým podílem na tržbách,
- c) snížení počtu reklamací,
- d) zvýšit objem tržeb zahraničních zákazníků.

V podniku je nutné neustále se přizpůsobovat zákazníkům, tzn. snažit se uspokojovat co nejlépe, v nejkratším čase, a při přijatelných nákladech jeho potřeby, čímž se zvyšuje nejen spokojenost zákazníka, ale také zlepšuje vztahy mezi nimi a zvyšuje se pravděpodobnost jejich udržení. Vedení podniku má velký zájem o získání dalšího klíčového zákazníka, který by přispěl svým podílem k růstu obrátu firmy. Dalším cílem je snížení počtu reklamací v podniku, čímž by došlo nejen ke snížení nákladů, ale také ke zvýšení loajality a růstu přidané hodnoty pro zákazníka.

Při navrhování měřítek zákaznické perspektivy, které sledují spokojenost zákazníků, bylo vytvořeno takové měřítko, které spočívá ke zjištění zpětných vazeb od zákazníků pomocí dotazníkové šetření. U klíčových zákazníků není vytvořen systém dotazníků, který by vyhodnocoval jejich spokojenost. Plánuje se zavést vyplňování těchto dotazníků formou face-to-face při osobních návštěvách, které jsou pravidelné (cca 1x za 2 měsíce), aby vyplněné údaje korespondovaly se skutečným stavem (tj. z důvodu, aby dotazník vyplňovali ti zákazníci, kteří podnik navštěvují. Ostatní zákazníci vyplňují dotazník při osobní návštěvě či po poskytnutí služby nebo koupi výrobků.

V podniku je příkládán velký důraz také na získání nového zákazníka s vysokým (20%) podílem na celkových tržbách podniku, pro které bylo definováno měřítko podíl zákazníka na celkových tržbách za rok. Mezi další měřítka patří počet reklamací za měsíc a celkový obrat na zahraničních trzích, které bylo vytvořeno pro strategický cíl zvýšit objem tržeb zahraničních zákazníků. Cíle a měřítka zákaznické perspektivy zobrazen v tabulkovém přehledu 4.16.

Tab. 4.16 Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva	
Strategické cíle	Měřítka
Spokojenost zákazníků	Zpětná vazba od zákazníků jednou za čtvrtletí
Získání zákazníka s 20 % podílem na tržbách	Podíl zákazníka na celkových tržbách za rok
Snížení počtu reklamací	Počet reklamací za pololetí
Zvýšit objem tržeb zahraničních zákazníků	Celkový roční obrat na zahraničních trzích

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů se zaměřuje především na ty procesy, jež jsou nejdůležitější pro dosažení nejen zákaznických, ale také akcionářských cílů.

Tvoří se především až po určení finanční a zákaznické perspektivy a byly vybrány tyto strategické cíle:

- a) zvýšení podílu preventivní údržby strojů a zařízení,
- b) snížení provozních nákladů,
- c) zkvalitnění dodávek,
- d) zkrácení doby přepravy výrobků k zákazníkovi.

Mezi strategické cíle perspektivy interních procesů jsou zařazeny především redukce provozních nákladů, které v podniku představují velký problém, neboť se jedná se o položku, která ovlivňuje negativně hospodářský výsledek. Vedení firmy se snaží redukovat náklady od základního procesu, tj. nákupu surovin a materiálu, kdy se snaží vybírat nejvhodnější dodavatele z hlediska ceny a kvality. Měřítkem jsou roční celkové náklady. Dalším cílem je zvýšit podíl prevence v údržbě strojů a zařízení, aby se eliminovaly neočekávané poruchy, které vyvolávají jednak zvýšené náklady na opravy a také zpomalují výrobní proces.

Jako měřítko se využívá podíl preventivní údržby na celkové údržbě v podniku. Měřítkem pro strategický cíl vyšší spolehlivosti a úplnosti dodávek bude počet dodávek dodaných včas a úplných. Zkrácením doby přepravy výrobků k především zahraničním zákazníkům by došlo nejen k rychlejšímu a častějšímu uspokojení potřeb zákazníků, ale hlavně by se zvýšila výtěžnost kamionové dopravy při cestě zpátky, čímž by došlo k poklesu nákladů na dopravu za jednotku. Měřítkem je celková doba trvání jízdy do Anglie a do Španělska. Tab. 4.17 shrnuje strategické cíle a měřítka perspektivy interních procesů.

Tab. 4.17 Strategické cíle a měřítka podnikových interních procesů

Perspektiva interních podnikových procesů	
Strategické cíle	Měřítka
Zvýšení preventivní údržby strojů a zařízení	Podíl prevence na celkové práci údržby
Snížení provozních nákladů	Celkové provozní náklady
Zkvalitnění dodávek	Počet dodávek dodaných včas a úplných
Zkrácení doby přepravy výrobků k zákazníkovi do zahraničí	Doba trvání jízdy do Anglie
	Doba trvání jízdy do Španělska

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva učení se a růstu

Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje dosáhnout cílů ve třech ostatních perspektivách. V podniku se klade velký důraz na zaměstnance, kteří naplňují strategické cíle podniku, a patří k nejdůležitějším článkům v podnikání.

V podniku se zaměřují na získávání a udržení si vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří dodávají do firmy nutný know-how, bez kterého by se firma v konkurenčním boji neobešla. Nejedná se pouze o odborné dovednosti, které jsou nutné při vykonávání a implementaci výrobních procesů, ale také dovednosti manažerské, řídicí a organizační, které sladují zaměstnance podniku do jednoho celku.

V perspektivě učení se a růstu byly zvoleny tyto strategické cíle:

- spokojenost zaměstnanců,
- snížování fluktuace pracovníků,
- zvýšení produktivity,
- zlepšení jazykových dovedností středního managementu,
- pravidelné školení THP pracovníků z vydaných aktualizací informačního systému.

Pracovní morálka zaměstnanců a jejich všeobecná spokojenost se zaměstnáním se v dnešní době považují za velmi důležité, neboť spokojení zaměstnanci přispívají ke zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a také zákaznického servisu. V podniku se snaží vytvářet vedoucí pracovníci pro zaměstnance kvalitní prostředí bez nátlaků a různých antimotivačních praktik, které by měly neblahý vliv na pracovníky. Dalším cílem je snížení fluktuace, respektive udržení si těch zaměstnanců, o které má podnik dlouhodobý zájem s nimi spolupracovat, která by pomohla v podniku ustálit pevný základ zaměstnanců. Zvyšování úrovně jazykových dovedností patří mezi další strategický cíl, který by pomohl zvýšit image podniku především při schůzkách se zahraničními partnery. Zamezením neschopnosti využívat efektivně informační systém v podniku vznikl strategický cíl pravidelných školení IS Helios Green. Viz tabulka 4.18.

Tab. 4.18 Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu	
Strategické cíle	Měřítka
Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření jednou za pololetí
Snížení fluktuace	Roční míra fluktuace
Zvýšení produktivity	Tržby na zaměstnance
Pravidelné školení THP pracovníků z vydaných aktualizací informačního systému Helios Green	Počet školení/počet aktualizací

Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední perspektivě, tj. učení se a růstu se v podniku zaměřují na spokojenost zaměstnanců, která bude hodnocena dotazníkovým šetřením prováděné jednou za čtvrtletí. Uvažovalo se i o osobních pohovorech, ale na základě velkého počtu pracovníků by tato činnost byla neefektivní. Fluktuace zaměstnanců bude vyhodnocována měřítkem roční míry fluktuace, tj. počet zaměstnanců, kteří opustili podnik v daném období. Vyšší míra fluktuace ohrožuje podnik nejen z důvodů zvyšování nákladů spojených s náborem, zaškolením, adaptací atd. ale také dochází k problémům s ustálením pracovních týmů při společných projektech. Měřítkem pro zvyšování produktivity práce bude ukazatel poměřující tržby na jednoho pracovníka. Posledním měřítkem dané perspektivy, které vyhodnocuje školení pracovníků THP z vydaných upgradů používaného informačního systému Helios Green, je poměr počtu aktualizací a školení.

4.4.2 Určení cílových hodnot

Cílové hodnoty by měly být nejen náročné, ale také věrohodné a dosažitelné. Při stanovení cílových hodnot jednotlivých měřítek strategických cílů se nejprve zjistily hodnoty současné, pokud je podnik v minulosti zjišťoval. V opačném případě nebyla hodnota či slovní hodnocení znázorněno v tabulkách 4.19-4.22 s cílovými hodnotami jednotlivých perspektiv, které obsahují nejen cílové hodnoty, ale také hodnoty současné z posledního sledovaného roku 2013.

Tab. 4.19 Určení cílových hodnot finanční perspektivy

Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota pro rok 2015
Hodnota zisku	-27 803 tis.Kč	1200 tis. Kč
Běžná likvidita	1,14	Nad 1,5
Celková zadluženost	113,6 %	Maximálně 80 %
Doba obratu pohledávek	98 dní	80 dní

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledovky, která se nachází v příloze č.3 a dle tab. 4.19 vidíme, že se podnik v posledních dvou sledovaných letech nachází ve ztrátě, tzn. má záporný hospodářský výsledek. Cílem podniku je v příštím sledovaném období dosáhnout zisku 1200 tis. Kč a stabilizovat podnik pro jeho další růst. V současné době má podnik problémy s placením svých krátkodobých závazků, neboť současná hodnota běžné likvidity je pod doporučenou mezí 1,5, což představuje cíl pro nadcházející rok. Vysoká hodnota celkové zadluženosti, které podnik dosáhl, činila 113,6 % a pro podnik to znamená, že klesá finanční stabilita podniku, a věřitelům roste riziko. Snahou podniku pro příští rok je dosažení cílové hodnoty maximálně 80 % a méně. Pohledávky v podniku jsou v průměru splaceny za 98 dní. Cílovou hodnotou je snížit tuto dobu maximálně na 80 dní, aby byl majetek v podniku ve formě pohledávek vázán co nejkratší dobu.

Tab. 4.20 Určení cílových hodnot zákaznické perspektivy

Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota pro rok 2015
Zpětná vazba od zákazníků	65 %	70 %-80 %
Podíl nového zákazníka na celkových tržbách za rok	neuvedeno	20 %
Počet reklamací za pololetí	10	5
Celkový obrat na zahraničních trzích	205 000 tis. Kč	250 000 tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tab. 4.20 lze vidět, že v podniku dochází k 10 reklamám za pololetí, které jsou způsobeny především náročností výrobního procesu a technologické přípravy výroby. I když má kvalita v podniku vysokou důležitost, tak není v silách podniku uhlídat veškeré nedostatky a anomálie, které při výrobě vznikají, protože technická stránka ani lidský faktor není bezchybný a bezporuchový, proto je cílovou hodnotou dosáhnout maximálně 5 reklamací za pololetí.

Podnikání firmy LUCCO a.s. je závislé na svých dlouhodobých obchodních partnerech, kteří zaujímají v celém podnikatelském prostředí podniku důležitý článek, na kterém je podnik v podstatě postaven. Jedná se o zahraniční partnery, o které je nutné neustále pečovat a snažit se uspokojovat jejich potřeby co nejrychleji, aby se nerozhodli odejít ke konkurenci, neboť se jedná o zákazníky s vysokým (15 – 35 %) podílem na celkovém obratu. Snahou firmy je si zbývající dlouhodobé zákazníky udržet, stabilizovat vztahy a rozšířit spolupráci s dalším zákazníkem, jehož podíl na celkovém obratu za rok by činil 20 %. S tím souvisí i rozhodnutí podniku začít pomocí dotazníků analyzovat spokojenost zákazníků, která donedávna nebyla vůbec řešena. Cílem je minimálně 70 % spokojených zákazníků. V současnosti dosáhl celkový obrat na zahraničních trzích hodnoty 205 000 tis. Kč, cílem pro rok 2015 je zvýšit tento obrat od zahraničních zákazníků minimálně na hodnotu 250 000 tis. Kč.

Tab. 4.21 Určení cílových hodnot perspektivy interních procesů

Měřítka	Současná hodnota	Cílová hodnota pro rok 2015
Podíl prevence na celkové práci údržby	10 %	20 %
Celkové provozní náklady	222 042 tis. Kč	210 000 tis. Kč
Počet dodávek dodaných včas a úplných	35 za měsíc	43 za měsíc
Doba přepravy	6 dnů	5 dnů
Anglie/Španělsko	8 dnů	7 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílovou hodnotou podniku pro podíl preventivní údržby na celkové údržbě je zvýšení prevence minimálně na dvojnásobek tj. 20 % a více, aby v podniku nebyly řešeny problémy se stroji a zařízeními až při vzniku poruchy, která by při zvýšené prevenci nemusela ani nastat.

Snížit provozní náklady ze současné hodnoty na hodnotu cílovou, která by měla vykazovat rozdíl minimálně 12 000 tis. Kč. Zejména se chtějí v podniku zaměřit na zlepšení nákupu materiálu a služeb a optimalizaci interních procesů. Redukce provozních nákladů má silný vliv také na finanční perspektivu, respektive na strategický cíl finanční perspektivy a to dosažení zisku. Čím více se podniku podaří snížit provozní náklady, tím vyšší bude zisk.

Současná hodnota počtu dodávek, které jsou uskutečněny včas a bezchybně, je 35 za měsíc. Podnik se v příštím období bude snažit docílit hodnoty 43 dodávek za měsíc, které podnik dosahoval již v minulosti, ale v době poklesu zaměstnanců, začala klesat kvalita a procesní systémovost a dodávky přestaly zaujímat svůj obvyklý standard tj. 40 dodávek za měsíc. Snížit dobu přepravy při exportu zboží zahraničním zákazníkům je posledním cílem perspektivy interních procesů, kdy jako ideální hodnotu podnik zvolil snížení o jeden den u obou vývozních zemí. Přehled zobrazen v tab. 4.21.

Tab. 4.22 Určení cílových hodnot perspektivy učení se a růstu

Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota pro rok 2015
Dotazníkové šetření	Nehodnoceno	70 %
Roční míra fluktuace	21 %	5 – 15 %
Poměr tržeb na zaměstnance (v tis. Kč)	1 548,240 tis. Kč	1 810,110 tis. Kč
Počet školení/počet aktualizací	20 %	70 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tab. 4.22 je patrné, že v současné době podnik nezjišťuje spokojenost svých zaměstnanců pomocí dotazníkových šetření ani při hodnotících pohovorech, a proto cílová hodnota daného měřítka má dosáhnout výsledku cca 70 % spokojených zaměstnanců v následujícím roce. V podniku se uvažuje o této hodnotě z důvodu toho, že se bude jednat o první hodnocení spokojenosti zaměstnanců, tudíž se očekává kritické hodnocení či nutná aktualizace dotazníků vlivem nevhodných typů otázek či jiných problémů, které by mohly v této oblasti nastat, neboť podnik nemá s hodnocením, které provádějí sami zaměstnanci zkušenosti.

Podnik se potýká s velkým problémem fluktuace svých zaměstnanců, o čemž napovídá současná roční míra fluktuace, která má vysokou hodnotu 21 %. Cílem je snížit tuto míru v dalším roce alespoň k 15 %, která vyjadřuje průměrnou míru fluktuace v ČR. Mezi hlavní příčiny fluktuace v podniku LUCCO a.s. patří nízká loajalita a motivace zaměstnanců, dále nedostatečné ohodnocení pracovního výkonu a mnohdy také neshody s vedoucími.

Poměr tržeb na zaměstnance v daném podniku vychází 1 548,240 tis. Kč. Vedení podniku požaduje nárůst tržeb za každého zaměstnance na hodnotu 1 810,110 tis. Kč, čímž by byl splněn strategický cíl finanční perspektivy, tj. zvýšení zisku.

V posledním měřítku perspektivy učení se a růstu se v podniku zaměřují na zjišťování počtu školení, týkající se aktualizací informačního systému Hélios Green pro technickohospodářské pracovníky. Aktuálně bylo v podniku zajištěno školení pouze v 30 % všech aktualizací. Požadovaná hodnota pro příští rok je minimálně dvojnásobné zvýšení na 70 % všech aktualizací.

4.4.3 Stanovení strategických akcí

Klíčovou fází metody BSC je stanovení strategických akcí, které jsou přiřazovány k jednotlivým strategickým cílům a zamezují tomu, aby se cíle nebo dokonce celá metoda BSC nenaplnila či neumrtvila. Strategické akce vhodné pro podnik LUCCO a.s. byly definovány dle finanční možnosti firmy a její současné situace, která dle vypočtených metod je velice špatná.

Strategické akce finanční perspektivy jsou:

1. *Růst zisku:* Lze docílit zvýšením tržeb o 50 000 tis. Kč, snížením provozních nákladů a také ostatními perspektivami, neboť všechny v podstatě vedou k jednomu z hlavních cílů, tj. dosahování zisku v podniku.
2. *Zvýšení likvidity:* Souvisí s předcházející akcí, tj. nutnosti růstu zisku a stabilizací finanční situace firmy.
3. *Snížení celkové zadluženosti:* Je možné dosáhnout splněním strategických akcí u ostatních perspektiv, které vedou ke zvýšení ziskovosti firmy.
4. *Redukce doby obratu pohledávek:* Používat efektivní telefonickou komunikaci s dlužníkem. Upomínat dlužníky častějšími dopisy o neuhrazených pohledávkách a celkově zefektivnit vymáhání pohledávek tj. sjednávat splátkové kalendáře, či použít třetí subjekt ve formě zápočtu či postoupení pohledávky externím subjektům v krajních případech. Dalším možným řešením je prověřovat bonitu podniku.

Mezi strategické akce zákaznické perspektivy byly zařazeny:

1. *Spokojenost zákazníků:* Zvýšit kvalitu odváděných výrobků a být více flexibilní v plnění požadavků pro zákazníka.
2. *Získání zákazníka s 20 % podílem na tržbách:* Zvýšit efektivnost obchodního oddělení přímým oslovováním potenciálních zákazníků.
3. *Snížení počtu reklamací:* Vyvarovat se opakovaným odchylkám ve výrobě tj. lepším seřazením strojů, či bezchybnou technickou dokumentací, ale také výrazně redukovat počet chyb lidského faktoru na minimum.
4. *Zvýšit objem tržeb zahraničních zákazníků:* Sjednání kontraktů se zahraničními zákazníky o navýšení výroby. Získání nových zahraničních zákazníků. Rozšíření sortimentu o nové produkty.

Pro perspektivu interních procesů byly definovány tyto strategické akce:

1. *Zvýšení preventivní údržby strojů a zařízení:* Vytvořit nový systém údržby v podniku tj. vytvoření časových harmonogramů preventivní údržby, celkové údržby, včetně kladení důrazu na smysl a účelnost prevence před následností.
2. *Snížení provozních nákladů:* Hledat úsporná opatření, zefektivnit procesy. Vyhledávat levnější dodavatele materiálu a služeb při zachování stejných požadavků na kvalitu dodávaných vstupů.
3. *Spolehlivost a úplnost dodávek:* Zavést odpovědnost za dodávky. Vytvářet plány výroby a expedice a kontrolovat jejich plnění.
4. *Zkrácení doby přepravy výrobků k zahraničním zákazníkům:* Zefektivnit plánování tras k zahraničním zákazníkům (tj. vyhledat nejkratší trasy, kontrolovat řidiče ohledně dodržování bezpečnostních přestávek v zákonem stanovené době.)

Strategické akce perspektivy učení se a růstu jsou následující:

1. *Spokojenost zaměstnanců:* Zavést v podniku dotazníková šetření spokojenosti zaměstnanců a provádět v pravidelných intervalech tj. dvakrát za rok hodnotící pohovory.
2. *Snížení fluktuace:* Vytvořit vhodné klima na pracovištích a zlepšovat vztahy mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci a jejich styl vedení a řízení, vytvořit dokonalejší mzdový systém, který přispěje ke spravedlivějšímu a průkaznějšímu rozdělování mezd, čímž by nevznikaly rozpory mezi samotnými pracovníky. Aplikovat vhodný systém pravidelných školeních pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
3. *Zvýšení produktivity:* Lze dosáhnout zvýšením tržeb za rok cca o 50 mil. Kč, např. při rozšíření odbytu výrobků a služeb. Dále zlepšením návazností procesů v celém podnikovém řetězci a také rozšiřováním znalostí a dovedností všech pracovníků.
4. *Pravidelné školení THP pracovníků v oblasti informačního systému:* Zajistit licenci pro internetové školení přes vzdálený přístup včetně vyhodnocování výsledků školení a zvážit efektivnost daného informačního systému s jinými variantami z hlediska nákladů na školení a uživatelské složitosti pro nové zaměstnance.

5. Návrhy a doporučení

Dle analýzy SWOT, která byla aplikována v kapitole 4.3 praktické části a dalších metod související s touto analýzou, vyplývá, že podnik by se měl řídit strategií S-O, protože silné stránky převládají nad slabými a příležitostmi nad hrozbami, a při které se používají silné stránky podniku pro rozvoj jeho příležitostí. Za nejsilnější stránky podniku lze považovat zkušený kolektiv zaměstnanců včetně vysoké kvality produktů, která podniku zvyšuje pravděpodobnost získání nových zakázek a tím zlepšuje její image včetně rozšíření portfolia odběratelů. Tím se upevňuje pozice firmy v konkurenčním prostředí. Nelze opomenout ani vysokou flexibilitu společnosti, která značí rychlé jednání firmy na změny trhu a požadavků zákazníků. V podniku by se měli snažit neustále rozvíjet kvalifikaci pracovníků pomocí systematických školení, získávat a aplikovat nové technologie a postupy, které by podniku pomohly se co nejrychleji přizpůsobit požadavkům trhu a zákazníkům, což by vedlo k rozvoji příležitostí v oblasti udržení zkušených zaměstnanců, možného rozšíření sortimentu a efektivního výběru dodavatelů, což by se promítlo ještě ve vyšší kvalitě výrobků. Vedení podniku by se mělo kromě strategie SO, zaměřit také na slabé stránky, především na vysokou zadluženost, která souvisí s celkově špatnou finanční situací v podniku, a na ohrožení podniku v oblasti růstu cen vstupů, které by v případě zadlužené firmy vyvolaly obrovské problémy. Doporučení pro řešení nepříznivé finanční situace v podniku je uvedeno ve strategických akcích modelu BSC v kapitole 4.4.3.

Na základě souhrnných indexů hodnocení výkonnosti podniku tj. dle bankrotních a bonitních modelů, jejichž výsledné hodnoty byly vypočteny v kapitolách 4.1 a 4.2 aplikační části, bylo zjištěno, že má podnik výrazné finanční problémy především v důsledku záporného hospodářského výsledku, který vychází podniku v posledních dvou letech fungování. Výsledky bankrotních modelů se zpravidla shodují tj. podle Altmanova a Tafflerova modelu je patrné, že nejhorším rokem, který má zápornou hodnotu, je rok 2012, kdy má podnik vysokou pravděpodobnost bankrotu. V ostatních letech se podnik nachází v šedé zóně, kdy nelze jednoznačně určit, zda podniku hrozí bankrot nebo bude prosperovat. Z výpočtů indexů IN, na základě kterých se určuje finanční výkonnost a důvěryhodnost podniků, je patrný špatný finanční stav podniku v celém sledovaném období, neboť všechny výsledné indexy jsou pod kritickou hodnotou bankrotu.

Pomocí bonitních modelů, které zjišťují finanční zdraví firmy, tj. jeho bonitu, byla zjištěna obtížná situace podniku s velkými finančními problémy. Z Kralickova modelu vyplývá, že má finanční stabilita větší vliv na špatné celkové hodnocení finančního zdraví podniku než stabilita výnosová, tzn., že značné problémy vykazují ukazatele rentability a likvidity podniku. Podnik by se měl zaměřit na zlepšení finanční situace podniku zvýšením tržeb a snížením nákladů, které by měly za následek nejen odpoutání firmy od ztrátových výsledků, ale vedly by také k růstu zisku a jeho stabilizaci.

Na základě bonitních a bankrotních modelů a SWOT analýzy, které vykazují velmi špatné výsledné hodnoty, bylo nutné vytvořit návrh metody BSC, která by špatnou situaci stabilizovala a následně zlepšila. Doporučením pro stabilizaci situace je navržení strategických akcí jednotlivých perspektiv, které celou metodu BSC posouvají ke konkrétním opatřením, a jež jsou podrobně rozebrány v kapitole 4.4.3. Pro lepší přehlednost jsou v tabulkách 4.23 až 4.26 zobrazeny jednotlivé fáze metody BSC od stanovení strategických cílů, výběru vhodných měřítek a doporučení cílové hodnoty, které byly zjištěny v aplikační části 4.2.

Tab. 4.23 Shrnutí fází finanční perspektivy

Finanční perspektiva			
Strategické cíle	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota pro rok 2015
Dosahování zisku a jeho neustálý růst	Hodnota zisku	-27 803 tis. Kč	1 200 tis. Kč
Zvýšení likvidity	Běžná likvidita	1,14	Nad 1,5
Snížení celkové zadluženosti	Celková zadluženost	113,6%	Maximálně 80%
Redukci doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	98 dní	80 dní

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro stabilizaci a následné zlepšení finanční situace v podniku tj. dosahování zisku a jeho růst, snížení celkové zadluženosti, snížení doby obratu pohledávek a následné zvýšení likvidity byly doporučeny strategické cíle, které by vedly ke zvýšení tržeb, snížení provozních nákladů podniku, redukci doby splatnosti pohledávek a snížení zadluženosti podniku a zefektivnění procesů v ostatních perspektivách.

Tab. 4.24 Shrnutí fází zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva			
Strategické cíle	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota pro rok 2015
Spokojenost zákazníků	Zpětná vazba od zákazníků jednou za čtvrtletí	65 %	70 %-80 %
Získání zákazníka s 20 % podílem na tržbách	Podíl zákazníka na celkových tržbách za rok	neuvedeno	20 %
Snížení počtu reklamací	Počet reklamací za pololetí	10	5
Zvýšit objem tržeb zahraničních zákazníků	Celkový roční obrat na zahraničních trzích	205 000 tis. Kč	250 000 tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategické cíle zákaznické perspektivy se zaměřovaly především na zvyšování spokojenosti zaměstnanců a jejich udržení, dále na zvýšení podílů zahraničních zákazníků na celkovém obratu a snížení reklamací. Podniku byla navržena a doporučena opatření, která by zajistila vyšší spokojenost zákazníků a jejich loajalitu zvýšením kvality produktů, což by se odrazilo ve zvýšení tržeb především z řad zahraničních zákazníků.

Tab. 4.25 Shrnutí fází perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů			
Strategické cíle	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota pro rok 2015
Zvýšení preventivní údržby strojů a zařízení	Podíl prevence na celkové práci údržby	10 %	20 %
Snížení provozních nákladů	Celkové provozní náklady	222 042 tis. Kč	210 000 tis. Kč
Zkvalitnění dodávek	Počet dodávek dodaných včas a úplných	35 za měsíc	43 za měsíc
Zkrácení doby přepravy výrobků k zákazníkovi do zahraničí	Doba přepravy Anglie/Španělsko	6 dnů	5 dnů
		8 dnů	7 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování

V perspektivě interních podnikových procesů byly navrženy strategické cíle, týkající se především zvýšení podílu prevence na celkové práci údržby, spolehlivosti dodávek a zkrácení doby přepravy výrobků koncovým zahraničním zákazníkům a s tím související snížení provozních nákladů. Akcemi pro zlepšení této perspektivy jsou především vytvořit nový efektivnější systém údržby v podniku, vytvářet plány výroby a zodpovědností za dodávky, zefektivnit plánování tras a hledat úsporná opatření v podniku a zefektivňovat procesy, což by mělo vést ke splnění cíle snížení provozních nákladů a růstu zisku.

Tab. 4.26 Shrnutí jednotlivých fází perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu			
Strategické cíle	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota pro rok 2015
Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření jednou za pololetí	Nehodnoceno	70 %
Snížení fluktuace	Roční míra fluktuace	21 %	5 – 15 %
Zvýšení produktivity	Tržby na zaměstnance	1 548,240 tis. Kč	1 810,110 tis. Kč
Pravidelné školení THP pracovníků z vydaných aktualizací informačního systému Helios Green	Počet školení/počet aktualizací	20 %	70 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi doporučení pro perspektivu učení se a růstu patří zavést v podniku dotazníková šetření spokojenosti zaměstnanců, vytvořit vhodné klima na pracovištích a zavést dokonalejší mzdový systém pro spravedlivější a transparentnější rozdělování mezd, čímž by došlo ke splnění strategického cíle zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců a ke snížení fluktuace.

Růst produktivity lze dosáhnout zvýšením tržeb a rozšiřování znalostí a dovedností pracovníků tj. zvyšování jejich kvalifikace.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit výkonnost strojírenského podniku LUCCO a.s. pomocí vybraných metod a na jejich základě navrhnout doporučení pro případná zlepšení. Výkonnost podniku byla zkoumána pomocí souhrnných indexů hodnocení, mezi které řadíme bonitní a bankrotní modely. Dále byla provedena po konzultaci s pracovníkem ekonomického oddělení SWOT analýza a poté byl vytvořen návrh na implementaci metody BSC za účelem vytvořit efektivnější hodnocení a měření výkonnosti v podniku.

Pro výpočet jednotlivých metod, především bankrotních a bonitních modelů, se pracovalo s daty, které jsou součástí výročních zpráv tj. výkaz zisku a ztrát, rozvaha, výkaz o peněžních tocích z let 2010 – 2013, a s interními informacemi z podniku.

V kapitole teoretických východisek byly vymezeny základní pojmy týkající se výkonnosti podniku, následně byly popsány bonitní a bankrotní modely, které zjišťují finanční zdraví podniku a analýza SWOT, na jejíž základě se určuje nejvhodnější strategie pro podnik. V poslední kapitole teoretické části byla vysvětlena metoda pro komplexní hodnocení výkonnosti podniku BSC.

Praktická část zahrnovala nejprve charakteristiku strojírenského podniku LUCCO a.s., která zahrnovala stručný popis podniku a jeho vnitřního uspořádání, poté následoval rozbor dodavatelů a odběratelů firmy. V dalších kapitolách praktické části byly zjištěny výsledky jednotlivých bonitních a bankrotních modelů, které byly pro lepší přehlednost zobrazeny nejen v tabulkách, ale také graficky. Dle výsledných hodnot lze usuzovat, že jsou v podniku výrazné finanční problémy, které ohrožují finanční zdraví podniku. Pomocí analýzy SWOT bylo zjištěno, že je pro podnik nejvhodnější strategie ofenzivní, kdy silné stránky převládají nad slabými a příležitostmi nad hrozbami. Poslední kapitola v praktické části je věnována návrhu implementace BSC, který vycházel z hodnot zjištěných v předchozích kapitolách a sloužil jako základ této metody. Tvorba BSC probíhala v několika fázích, vycházející z teoretické části, od popisu jednotlivých perspektiv modelu a nadefinování strategických cílů a jejich měřítek, až po určení cílových hodnot jednotlivých měřítek a doporučené strategické akce, které by odstranily současné problémy jednotlivých perspektiv.

Vedení společnosti LUCCO a.s. by mělo provádět pravidelné roční hodnocení výkonnosti podniku, aby bylo možné porovnávat vývoj výkonnosti v čase a vytvářet strategické akce ke zlepšení situace v podniku a poučit se z předešlých chyb, které zapříčinily špatné finanční výsledky podniku, a zároveň ohrožují jeho vývoj a stabilitu.

Seznam použité literatury

- 1) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 2) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 3) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přel. M. Šusta. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- 4) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2009. 160 s. ISBN 80-7179-321-3.
- 5) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 6) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- 7) MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-861-1961-0.
- 8) PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti. Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

- 9) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- 10) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 11) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 12) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 13) ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 189 s. ISBN 80-86754-33-2.
- 14) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- 15) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1.vyd. Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-24766-86-7.
- 16) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- 17) VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech. Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- 18) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti podniku: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Seznam zkratk

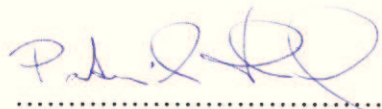
BSC	Balanced Scorecard
ČPK	čistý pracovník kapitál
DFM	dlouhodobý finanční majetek
EAT	čistý zisk po zdanění
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
IB	index bonity
IS	informační systém
obr.	obrázek
PK	pracovní kapitál
resp.	respektive
str.	strana
tab.	tabulka
THP	technickohospodářský pracovník
tis.	tisíc
VH	výsledek hospodaření
ZJ	základní jmění

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014



.....
jméno a příjmení studenta